



KATARIINA PONTEVA

Työntekijän samaistuminen
organisaatioon ja vieraantuminen työstä
organisaatiomuutoksessa

Narratiivinen analyysi kilpailuun valmistautuvasta
kaupunkiorganisaatiosta



AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA

Esitetään Tampereen yliopiston
kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunnan suostumuksella
julkisesti tarkastettavaksi Tampereen yliopiston
Pinni B:n luentosalissa 1096, Kanslerinrinne 1, Tampere,
26. päivänä syyskuuta 2009 klo 12.

English abstract

TAMPEREEN YLIOPISTO

AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA
Tampereen yliopisto
Johtamistieteiden laitos

Myynti
Tiedekirjakauppa TAJU
PL 617
33014 Tampereen yliopisto

Puh. (03) 3551 6055
Fax (03) 3551 7685
taju@uta.fi
www.uta.fi/taju
<http://granum.uta.fi>

Kannen suunnittelu
Juha Siro

Acta Universitatis Tamperensis 1430
ISBN 978-951-44-7767-8 (nid.)
ISSN-L 1455-1616
ISSN 1455-1616

Acta Electronica Universitatis Tamperensis 860
ISBN 978-951-44-7768-3 (pdf)
ISSN 1456-954X
<http://acta.uta.fi>

Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print
Tampere 2009

Tiivistelmä

Tutkimuksen tehtävänä on selvittää miten yksilö organisaatiomuutosprosessin edessä samaistuu uuteen organisaatioon ja kuinka hän kiinnittyy työhönsä vai vieraantuuko hän siitä. Työssä kuvataan narratiivien avulla, miten nämä ilmiöt näyttäytyvät tutkimuksessa organisaatioissa.

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jossa käytetään narratiivista lähestymistapaa. Tutkimuksen pääaineistona ovat 43 puolistrukturoitua haastattelua (henkilöitä 44) ja organisaatiosta oleva julkinen materiaali. Lisävalaistusta tuovat organisaatiosta tehdyt kyselyt, kehittämishankkeet ja havainnointi. Tutkimuskohteena on catering- ja toimitilapalvelualan kaupunkiorganisaatio, jossa on noin 2000 työntekijää. Organisaatio syntyi vuoden 2003 alussa, kun kolme itsenäistä yksikköä yhdistettiin.

Uuden organisaatioidentiteetin syntyminen organisaatioiden yhdistymistilanteessa on haastava prosessi, joka saattaa vaikeuttaa yksilön samaistumista organisaatioon. Jos työntekijällä on tarpeeksi tietoa organisaatiomuutokseen liittyvistä asioista, hän kokee olevansa osa organisaatiota ja psykologisesti omistavansa sitä tai hän kokee tekevänsä emotionaalista työtä, hänen on helpompi samaistua uuteen organisaatioon.

Työntekijän voi olla vaikea kiinnittyä työhönsä organisaatiomuutosprosessin edessä, jos hän kokee työstä tulleen hänelle vierasta. Työstä vieraantuminen voi ilmetä mm. välinpitämättömyytenä työtä kohtaan. Uudessa organisaatioissa työn tekeminen voi tuntua vaikealta esimerkiksi siihen liittyvän byrokratian takia. Vieraantumista voi myös aiheuttaa tietämättömyys. Esimiehillä ja johdolla on merkittävä rooli siinä, kuinka innostuneita työntekijät ovat työstään. He pystyvät kannustamaan työntekijöitä niin, että he kokevat tekevänsä mielekästä ja palkitsevaa työtä.

Yksilön ja organisaation identiteettien eli tarinoiden välillä on löydettävissä yhdenmukaisuuksia organisaatiomuutoksessa, vaikka organisaation tarina kulkee hallinnollisista ratkaisuista johtuen tiettyä polkua ja yksilöiden tarinat taas etenevät omia reittejään.

Muutostilanteessa kannattaa erityisesti pitää huolta siitä, että työntekijät saavat tarpeeksi tietoa prosessin etenemisestä ja pääsevät mahdollisuuksien mukaan osallistumaan siihen. On myös tärkeää, että tietyn ajan päästä arvioidaan muutosta. Jos kaikki toteutetut asiat eivät ole toimivia, niitä kannattaa muuttaa. Esimiehet voivat mm. omalla johtamistyyllillään vaikuttaa työntekijöiden organisaatioon samaistumiseen ja työhön kiinnittymiseen. Erityisesti heidän avukseen työssä esitetään tulkittaväline, jonka avulla organisaatioon samaistumista ja työhön kiinnittymistä voidaan analysoida ja helpottaa.

avainsanat: samaistuminen, vieraantuminen, organisaatiomuutos, identiteetti, psykologinen omistajuus, emotionaalinen työ, narratiivisuus

Abstract

The main purpose of this research is to examine how the organizational change effects on an individual identification with the new organization and his/her alienation from work. Some narratives have been used to show this phenomenon.

This research is a qualitative case study with a narrative approach. The material of the research consists of half-structured interviews (n=43) and public material concerning the organization (memos of the City council and City board and different committees, personnel magazines and intranet). The material has been collected during the years 2003 and 2004.

The object of the research is a city-organization which offers catering and facility services especially to other city-organizations. Approximately 2 000 people work in this organization. The new organization was founded in the beginning of the year 2003, when three independent organizations merged.

It might be difficult for an individual to identify with the new organizational identity. If he/she gets enough information, he/she feels that he/she is a part of the organization: he/she has a psychological ownership of the organization and he/she is doing emotion work, the identification would be easier.

The alienation from work seems to be more obvious if there is for example a plenty of bureaucracy in the organization or if employers do not support their employees.

A tool is presented to help employers to make employees identify with the organization more easily and to prevent their alienation from work.

key words: identification, alienation, organizational change, identity, psychological ownership, emotion work, narrative

Johdattelua aiheeseen ja kiitokset

Sain vastavalmistuneena kasvatustieteiden maisterina luokanopettajan viran Helsingin kaupungilta vuoden 1991 lukuvuoden alussa. Aloitin tehtävässäni eräällä perinteikkäällä helsinkiläisellä ala-asteella. Sain luotsattavakseni kolmannen luokan, joka oli hyvin heterogeeninen. Ennen varsinaista koulun alkamista opettajilla oli suunnittelupäivä, jossa kaikkien oli mm. tarkoitus saada oman luokansa lukujärjestykset. Rehtori oli kuitenkin ollut kesällä sairauslomalla, joka jatkui vielä koulun alettuakin, joten hän ei ollut mm. tehnyt lukujärjestyksiä. Me opettajat jouduimme käärimään hihamme ja tekemään yhteistuumin ne itsellemme. Kun keskustelin koulun alkamisen aloittamistavasta opiskelukavereideni kanssa, he vahvistivat sen olleen kohdallani hyvin poikkeuksellinen. Rehtorin tai hänen ollessa estyneenä vararehtorin tehtäviin kuuluu lukujärjestysten tekeminen. Kun syksy eteni, huomasin rehtorimme olevan paljon sairauslomilla yhtä aikaa koulussa luokanopettajana työskentelevän vaimonsa kanssa. Johtajan tekemättömät työt aiheuttivat paljon päänvaivaa meille opettajille. Ongelmat ajautuivat lopulta sellaiseen pisteeseen, että yhteisessä työnohjauksessamme päätimme ottaa yhteyttä opetusviraston johtajaan. Koska kuuluin koulun kehittämissäryhmään, lähdin mukaan tapaamaan ylintä päällikköämme. Lopputulos oli, että rehtori siirrettiin muuhun kouluun riviopettajan tehtäviin ja hänen vaimonsa sai myös siirron toiseen kouluun. Vaikka tilanne rauhoittui, halusin siirtyä toiseen kouluun. Sain viransiirron hiukan modernimmalle ala-asteelle, jossa oppilasaines oli vähän homogeenisempi. Olennainen ero edelliseen oli kuitenkin koulun johtamistavassa. Uutta paikkaa hallitsi matriarkka, joka omien sanojensa mukaan oli tehnyt töitä 8-vuotiaasta asti.

Viihdyin tuossa työympäristössä yhteensä viisi vuotta. Luotsasin mm. yhden oppilasryhmän kolmannelta luokalta yläasteelle. Kyseisessä koulussa koulun muu henkilökunta oli vahvasti opettajien lisäksi mukana arjen toiminnassa. Keittäjien kanssa järjestettiin hyvien ruokailutapojen tempauksia ja teemaruokapäiviä tai -viikkoja. Siivoojat kertoivat luokissa siisteyden merkityksestä ja kouluisäntä, joka

oli monelle oppilaalle ainoa miehen malli, otti oppilaita mukaansa erilaisiin korjaus- ja rakennusprojekteihin. Systeemi oli mielestäni upea ja toimiva, koska minusta siivoojien, keittäjien ja kouluisäntien työ on olennainen osa koulun toimintaa ja toi siten oman lisänsä kokonaisvaltaiseen kasvatustehtävään. Itselleni ainakin oli hyötyä mm. siitä, että työpäivänä jälkeen saatoin jutella luokkaani siivoavan henkilön kanssa esim. oppilaistani. En aina ollut huomannut kaikkia meillä olevia asioita. Ala-asteen oppilas ei välttämättä kerro kaikkia murheitaan opettajalleen, mutta esimerkiksi siivoojalle hän saattaa hyvinkin uskoutua. Kuka pa olisikaan parempi kuuntelija myös esimurrosiässä olevalle nuorelle kuin se sama ymmärtäväinen siivoaja, joka ensimmäisellä luokalla oli ehkä sitonut hänen kengännauhansa.

Koulumaailmasta siirryin erääseen kaupungin virastoon tekemään työyhteisönkehittämislähtöistä työhyvinvointityötä. Silloin minulle syntyi käsitys siitä, minkälaista on viedä eteenpäin haastavaa muutoshanketta kaupunkiorganisaatiossa. Kolmen vuoden rupeaman loppusuoralla tiemme opetusviraston tuolloin jo entisen johtajan kanssa kohtasivat. Hän tuli töihin kyseiseen virastoon toimitusjohtajan avuksi erilaisiin hankkeisiin. Itse siirryin melko pian tuon tapaamisen jälkeen erään muutoksessa olleen yksityisen puolen jäykähkön organisaation henkilöstöpäälliköksi. Siellä ollessani kaupungille perustetun palvelukeskuksen johtoon valittiin juuri tuo kyseinen aiemmin opetustoimenjohtajana ollut henkilö. Itse siirryin tuon tämän tutkimuksen kohteena olevan organisaation henkilöstöpäälliköksi vuoden 2003 vappuna. Huomasin tehtäväni haasteellisuuden tutustuessani kolmen organisaatioon yhdistetyn yksikön erilaisiin toimintakulttuureihin. Vaikka olin suorittanut Teknillisessä korkeakoulussa mm. muutosjohtamisen opintokokonaisuuden, tunsin itseni kovin pieneksi organisaation muutosten ja erityisesti ihmisten edessä. Luennoilta ei ollut tarttunut kovinkaan paljon mukaani sellaista, jota olisin osannut suoraan hyödyntää arjessa. Tai oikeastaan kirjat eivät olleet avanneet arkea sellaisella tavalla, jona se eteeni avautui.

Aika kohdeorganisaation henkilöstöpäällikkönä ennen ryhtymistäni tutkijaksi oli mielenkiintoista, mutta rankkaa. En tuntenut vielä kovin hyvin teorioita muutok-

sen lainalaisuuksista tai osannut nähdä työntekijöitä tutkimuskohteina. Nyt kärjistän hieman, mutta en mm. ymmärtänyt, miksi ihmiset olivat niin aggressiivisia, miksi kukaan ei ollut valmis joustamaan, miksi koko ajan pelättiin aina ja kaikkea sekä kaikkia, miksi vanhaa ihannoitiin, miksi organisaation johtaminen oli niin vaikeaa tai miksi henkilösuhteet olivat niin tulehtuneita. Päälle siis vyöryivät työntekijöiden huoli omasta tulevaisuudesta, eri yksiköiden väliset kisailut organisaation herruudesta, poliittisen päätöksenteon hitaus ja oma haasteeni saada organisoitua mm. henkilöstöasiat uudessa organisaatiossa niin, että ”kaikki olisivat tyytyväisiä”.

Pikku hiljaa vuoden 2004 alkupuolella pystyin etäännyttämään itseni arjesta. Tajusin, että organisaation muutos ei ollut mitenkään poikkeuksellinen asia. Sen sijaan tilanne, johon organisaatio oli sekä joutunut että ns. itse itsensä ajanut, oli ainutlaatuinen. Minulle syttyi into tutkia tuota ilmiötä ja teorioita sen takana. Tutkin ensin erilaisia organisaation perustamiseen liittyviä muistioita ja asiakirjoja. Niitä riitti, koska prosessi oli alkanut kaupungin päätöksentekokoelimityksessä jo vuonna 1995. Sen jälkeen rupesin selvittämään organisaation henkilöstölle tarjoamaa muutostukea. Päätin, että teen asiasta lisensoitua työn (Ponteva, 2006) jota varten haastattelin organisaation työntekijöitä erityisesti vuoden 2004 loppupuolella. Haastatteluja tehdessäni olin siis vielä organisaation jäsen. Seuraavan vuoden alkupuolella jäin opintovapaalle, jotta voisin pelkästään keskittyä tutkimiseen.

Kaupunginvaltuustossa päätettiin vuonna 2006, että kohdeorganisaatiossa kilpailutettaisiin tietyt sen osat. Tuota muutosta varten perustettiin kehittämishanke, joka jatkui vuoden 2007 loppuun. Hankkeen tavoitteena oli auttaa kilpailutettavien kohteiden henkilöstöä selviytymään muutoksesta. Olin hankkeessa ulkopuolisena kehittäjänä. Olen ottanut hankkeesta tähän tutkimukseen niitä ilmiöitä, jotka kilpailutettujen kohteiden henkilöstöä tavatessani korostuivat. Vuoden 2007 alussa otin myös hetkeksi vanhan roolini, kun minut kutsuttiin ns. hätätilanteessa organisaation henkilöstöpäälliköksi kolmeksi kuukaudeksi. Lähdettyäni sieltä noin kaksi vuotta aikaisemmin en ollut uskonut siihen tehtävään enää palaavani. Nyt

kun sitten kuitenkin niin tapahtui, päätin ottaa tehtävän vastaan myös tutkijan hattu päässäni.

Vuoden 2007 pääsiäisen jälkeen ryhdyin sitten lopullisesti työhön eli kirjoittamaan väitöskirjaa muutosorganisaatiosta. Lopputulos – minulle uudesta tutkijan näkökulmasta – on nyt käsissäsi. Tavoitteenani on ollut olla objektiivinen, mutta kuitenkin kertoa oma näkemykseni asioista. Tällä tutkimusmatkallani on ollut monta merkittävää kanssakulkijaa, joita haluan nyt tässä kiittää. Kiitos vastaväittäjä ja työn esitarkastaja professori Pauli Juuti, työn valvoja ja loppuvaiheen ohjaaja professori Risto Harisalo, työn toinen esitarkastaja professori Esa Saarinen, työn alkuvaiheen ohjaaja professori Saku Mantere sekä TKK-toverini Kiisa Hulkko. Kiitokset kuuluvat myös tiedemaailman ulkopuolisille tukijoilleni. Kiitos keskusteluistamme, ymmärryksestänne ja kannustuksestanne kasvatustieteilijäkaverini Kaisu, Mari, Outi ja Päivi, Pia-ystäväni kouluajoilta sekä entinen työkaverini Laura. Vanhemmilleni kiitos vanhemmuudesta ja Jukalle – tuo aarre verraton – rakkaudesta! Kiitokset myös Raijalle pilven reunalle. Sinä sanoisit varmaan tällä hetkellä: *”Hyvä, hyvä, oikein hyvä!”*. Erityiskiitokset vielä kaikille haastatelluille sekä rahallisesta tuesta moneen kertaan Työsuojelurahastolle ja Helsingin kaupungin Tietokeskukselle.

”Me kaikki kuulumme suureen tarinaan, jolla ei ole alkua eikä loppua. Jokainen elämä on seikkailu, maasto jossa virtaa monta jokea ja kaukaisen taivaanrannan usvassa kohoaa aina vuoria. Jokainen ihminen on osa tuota loputonta tarinaa, ihmisen suurta kertomusta itsestään. Osa meistä ei saa kertoa tarinaa loppuun asti. Ehkä tässä elämässä siksi on niin paljon tuskaa. Mutta vielä enemmän iloa. Sillä tuska hakeutuu aina pois itsensä luota, mutta ilo tarrautuu kiinni. Ehkä henget siksi jatkavat kertomista. Niiden äänet kuiskivat yössä, ja sanat leijuvat haurain siivin yläpuolellamme.”

Henning Mankell, 2008

SISÄLLYSLUETTELO

Tiivistelmä

Abstract

Johdattelua aiheeseen ja kiitokset

I Johdanto.....	11
II Tutkimuksen perusvalinnat.....	15
1 Tutkimuksen päätehtävän asettaminen	15
2 Tutkimuksen tieteellisen tavoitteen asettaminen.....	18
3 Tutkimuksen näkökulman asettaminen.....	22
4 Tutkimusmetodin valitseminen.....	27
III Tutkimuksen keskeinen käsitteistö	34
1 Organisaatioon samaistuminen	34
1.1 Psykologinen omistajuus.....	39
1.2 Emotionaalinen työ.....	41
1.3 Organisaatioidentiteetti.....	45
1.3.1 Sosiaalinen identiteetti.....	50
1.3.2 Yksilöidentiteetti.....	51
1.3.3 Ammatti-identiteetti	53
1.3.4 Narratiivi-identiteetti	56
2 Työstä vieraantuminen.....	58
2.1 Vieraantumistutkimuksen alkutaival	58
2.2 Viimeaikainen vieraantumistutkimus	64
3 Organisaatiomuutos.....	71
4 Yhteenveto ja johtopäätös	75
IV Tutkimuskohde.....	84
1 Aika ennen vuotta 2003	85
2 Organisaatioiden yhdistäminen – vuosi 2003	90
3 Vuosi 2004 ja aika sen jälkeen	96
4 Pohdintaa.....	101
V Narratiivinen analyysi.....	105
1 Organisaatioon samaistuminen ja työstä vieraantuminen.....	108
1.1 Innostus.....	122
1.2 Kuuliaisuus.....	129
1.3 Kyynisyys ja välinpitämättömyys	134
1.4 Omapäisyys ja kapinallisuus	142
1.5 Yhteenveto	147
1.6 Mikrotarinoita.....	150
1.6.1 Koulun keittäjän tarina: kuuliaisuudesta kapinaan	151
1.6.2 Kouluisännän tarina: kuuliaisuudesta innostuksen kautta kapinaan	159
1.6.3 Toimistosiivoojan tarina: innostuksesta kyynisyyden kautta kapinaan.	166
1.6.4 Esimiehen tarina: kuuliaisuudesta kyynisyyden kautta kapinaan.....	173
2 Hallinnollisten ratkaisujen ja mikrotarinoiden käännekohtien yhteydet	181
3 Yhteenveto.....	186

VI Pohdinta.....	189
1 Tutkimustulokset ja niiden yhteys aikaisempiin tutkimustuloksiin	189
2 Tutkimustulosten hyödyntäminen	197
3 Tutkimusmenetelmien arviointi	201
4 Jatkotutkimusajatukset.....	204
Lähteet	207
Liitteet.....	244

I Johdanto

Organisaatioiden suuret muutokset – erityisesti fuusiot ja niiden myötä mahdolliset irtisanomiset – ovat nykyään melkein päivittäisiä uutisia tiedotusvälineissä. Jokainen muutos on omanlaisensa ja näyttäytyy hyvin eri tavalla uutisen kuulijalle, muutosta pitkään rakentamassa olleelle johtotiimille tai sille yksilölle, jota muutos konkreettisesti koskettaa. Organisaation käyttökieli saattaa vaihtua, kilpailijan työntekijöistä tulee työkavereita, nimikyltti katolla vaihtuu, uuteen yritysilmeseen satsataan. Työntekijä voi organisaatiomuutoksen seurauksena joutua muuttamaan paikkakuntaa tai hän voi kokonaan menettää työpaikkansa. Jos mitään näin dramaattista ei tapahdu, hän joutuu usein ainakin muuttamaan työskentelytapojaan ja totuttelemaan uuteen kulttuuriin ja arvoihin. Omalta työuraltani muistan tilanteen, jossa eräässä yrityksessä lanseerattiin uusia arvoja organisaatiojärjestelyjen jälkeen. Yksi työntekijä arvuutteli minulta, kuinka monennet arvot nämä olivat hänen yli 30-vuotisella urallaan. Ne olivat seitsemännet. Organisaatioiden arjessa tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Tulee uusia tietojärjestelmiä, materiaaleja, keksintöjä jne., joiden aiheuttamiin seurauksiin yksilöt ja organisaatiot joutuvat mukautumaan.

Joidenkin on helppo päästä kiinni uuden tai uudistetun organisaation asioihin, tavoitteisiin ja toiminta-ajatuksiin. He pystyvät ameeban lailla yön yli nukuttuaan helposti olemaan osa uutta organisaatiota tai tarttumaan uuteen tehtävään innostuneesti. Jotkut saattavat kyseenalaistaa asioita, mutta silti he näkevät uudistukset parannuksina ja kykenevät mukautumaan niihin. Toiset taas eivät selviä pienistäkään muutoksista – ainakaan ilman vahvaa tukea. Jotkut taas suhtautuvat muutoksiin täysin välinpitämättömästi: ne eivät kiinnosta, pääasia on työn säilyminen. Koska ihmisten suhtautuminen muutoksiin vaihtelee niin voimakkaasti, niitä on mielenkiintoista tutkia nimenomaan yksilöiden tuntemusten ja tarinoiden avulla. Organisaatiomuutoksen makronäkökulma kertoo, mitä muutoksessa tapahtuu organisaation kokonaisuuden tasolla. Muutoksen mikronäkökul-

ma taas kuvaa muutosta yksilön näkökulmasta. Makrotasolla suunniteltu ja toteutettu muutos voi näyttäytyä mikrotasolla hyvin eri tavalla, vaikka olisi kyse aivan samasta muutoksesta. Vastaavasti mikrotasolla voi tapahtua muutoksia, joista makrotaso ei välttämättä ole tietoinen. Kaiken kaikkiaan organisaatiomuutos on prosessi, jossa vaikuttavat monet asiat.

Muutokset ja yhdistämiset ovat hyvin yleisiä organisaatioiden arkeen liittyviä asioita. Niitä on myös tutkittu paljon erilaisista viitekehyksistä ja näkökulmista (mm. Schein, 1992; Weick ja Quinn, 1999; Tsoukas ja Chia, 2002; Dawson, 2003; Plowman ja kumppanit, 2007a ja 2007b). Yksi organisaatiomuutoksiin liittyvä inhimillisen tason kiinnostava ilmiö on *samaistuminen* (mm. Dutton, Dukerich ja Harquail, 1994; Elsbach, 1999; Albert, Ashforth ja Dutton, 2000; Kreiner, 2002; Kreiner ja Ashforth, 2004). Käsillä olevan väitöskirjatyön yhtenä tavoitteena on tutkia samaistumisen ilmiötä empiirisen tapaustutkimuksen kautta.

Toinen kiinnostukseni kohde tässä työssä on *vieraantumisen* ilmiö organisaatiomuutoksen yhteydessä. Vieraantuminen-sana yhdistetään usein marxilaisuuteen, mutta sitä käytetään myös arkikielessä. Esimerkiksi Helsingin Sanomissa (1.8.2007) kerrottiin, että italialainen mestariohjaaja (Michelangelo Antonioni) on vieraantuneisuuden kuvaaja. Poliitikkojen on sanottu olevan vieraantuneita tavallisen ihmisen arjen ongelmista (mm. www.joonaslepisto.net). Näyttelijä Keanu Reeves puolestaan kertoo, ettei hän tunne itseään enää vieraantuneeksi, vaan ulkopuoliseksi (Kinnunen, 2008). Misik (2006) sanoo Marxin olevan ns. taas tulossa. ”*Jokainen aika lukee Marxia myös uusin silmin, omilla silmillään. Itse olen työskennellyt Marxin parissa viimeiset kaksi vuosikymmentä, pistänyt aika ajoin hänen kirjansa syrjään, mutta sitten taas ottanut ne yhä uudestaan käteeni. Joka kerran olen keksinyt jotakin uutta, ja tämän olen kokenut vihjaukseksi hänen työnsä elävyydestä ja monisärmäisyydestä sekä ennen kaikkea siitä, että Marx ei vielä ole voitettavissa. Tuntukoonpa se meistä miellyttävältä tai ei, olosuhteet eivät vielä ole siihen kypsät. Niin kauan kuin tämä pätee, tullaan Marx keksimään yhä uudelleen.*” (Misik, 2006, s. 19–20.) Wheenin (2007) mielestä Marxin todelli-

nen merkitys saattaa olla vasta paljastumassa. Ja kuten Harisalo (2009) muotoilee: ”*Työstä vieraantumisen ei tarvitse johtua Marxin peruslogiikasta, vaan myös arkisemmista tekijöistä kuten johtamisesta ja elämänhallinnasta.*” Vieraantumista on tutkittu (mm. Seeman, 1959; Blauner, 1964; Israel, 1974; Allardt, 1983; Kanungo, 1992; Banai ja Reisel, 2007), mutta vasta melko vähän laadullisesta näkökulmasta (Vickers ja Parris, 2007). Oma pyrkimykseni on tuoda lisä tähän tutkimuskirjallisuuteen.

Erityisenä kiinnostukseni kohteena on pyrkimys löytää yhteyksiä samaistumisen ja vieraantumisen välillä organisaatiomuutoksessa. Lähestyn tätä teemaa narratiivisen tutkimuksen avulla. Narratiivisuutta on viime aikoina hyödynnetty menestyksekkäästi (mm. Bartel ja Garud, 2009; Herman, 2009; Marjala, 2009). On kuitenkin olemassa tarve käyttää ja kokeilla sitä uudentlaisissa ympäristöissä (Hyvärinen, 2006). Siksi tässä tutkimuksessa onkin tartuttu tähän haasteeseen, jota on innoittanut Diamondin (2007) ajatukset. Hän toteaa mm. seuraavasti: ”*Tiede kuvataan usein virheellisesti ”laboratoriossa tehtävistä säädellyistä, toistettavista kokeista hankittuna tietokokonaisuutena”. Oikeastaan tiede on hieman laajempaa: maailmaa koskevan luotettavan tiedon hankintaa.*” (Diamond 2007, s. 33–24.)

Tutkimus jakautuu tämän johdannon lisäksi viiteen lukuun.

Luvussa II kuvataan tutkimuksen perusvalinnat eli päätehtävän, tavoitteen ja näkökulman asettaminen sekä tutkimusmetodin valitseminen.

Luvussa III kerrotaan tutkimuksen keskeiset teoreettiset ja aihepiiriin liittyvät muut avainkäsitteet. Luvun päätteeksi käytetyistä teorioista tehdään yhteenveto ja johtopäätökset.

Luvussa IV esitellään tutkimuksen empiirinen tutkimuskohde – julkishallinnon organisaatio – jonka muutosprosessia tutkimuksessa jäsennetään.

Luvussa V liitetään tutkitun organisaation hallinnollinen muutosprosessi organisaatioon samaistumisen ja työstä vieraantumisen teemoihin. Luvussa esitellään neljä keskeistä mikrotarinaa kyseisistä ilmiöistä. Lopuksi kuvataan luvussa IV esitetyjen hallinnollisten ratkaisujen ja mikrotarinoiden käännekohtien yhteyksiä toisiinsa. Luvun päätteeksi tehdään yhteenveto tutkimustuloksista.

Luvussa VI pohditaan esitettyjen tutkimustulosten yhteyttä aiempiin tuloksiin. Sen jälkeen hahmotellaan esitettyjen tulosten käytännön hyödyntämistä. Sitten arvioidaan tutkimusmenetelmiä, ja lopuksi esitellään jatkotutkimusajatuksia.

II Tutkimuksen perusvalinnat

1 Tutkimuksen päätehtävän asettaminen

Organisaatiomuutoksia on tutkittu erilaisista lähtökohdista ja viitekehyksistä. Kiinnostavia näkökulmia ovat esitelleet esimerkiksi organisaatiokulttuuriin (mm. Schein, 1992; Pitkänen, 2006) ja organisaatioidentiteettiin (mm. Hatch ja Scultz, 1997; Corley ja Gioia, 2004) liittyvät tutkimukset. Kiinnostavia ovat erityisesti ne tilanteet, joissa organisaatioon samaistuminen ja koko sen identiteetti tuntuvat olevan kriisissä. Suuntaa antava on Mary Ann Glynnin analyysi Atlantan sinfoniaorkesterin lakosta 1990-luvun puolivälissä (Glynn, 2000). Lakko paljasti piileviä identiteettikonflikteja organisaation sisällä. Glynn toteaa: *”The crisis engendered by the strike made manifest the latent identity claims that characterized the different units in the organizations, as well as the professional status they embodied.”* (Glynn, 2000, s. 295.) Muusikoiden ja hallintoehkäilijöiden näkemykset poikkesivat toisistaan niin paljon, että organisaatio ajautui identiteettikriisiin. Glynnin tutkimuksessa haastatteleminen soittajien mielestä orkesterin taiteellinen tehtävä meni taloudellisen voiton tuottamisen ohi. Hallintoihmiset taas pitivät taloudellisia arvoja musiikkia tärkeämpinä. Muusikot kokivat kiristyneessä tilanteessa hallinnollisten asioiden vaikeuttavan mm. heidän ammatillisen identiteettinsä kehittymistä, minkä vuoksi he menivät lakkoon.

Identiteettikriisi-käsitteen kehityspsykologiaan lanseerannut Erik H. Erikson (1968) puhuu ihmisen psykososiaalisen kehityksen kriiseistä, joista nuoruuteen kuuluu identiteetin hakeminen. Kriisin onnistunut ratkaiseminen tuottaa oman identiteetin aitouden tunteen. Epäonnistuminen taas saa Eriksonin mukaan aikaan itseensä käpertyneen ihmisen, jonka on vaikea välittää muista ja josta tuntuu, että kukaan ei välitä hänestä. Pratt ja Foreman (2000) hyödynsivät Eriksonin (1959) ajatuksia yksilön identiteetin muodostumisesta tehdessään omaa tutkimustaan organisaatioiden identiteeteistä. Organisaatioiden identiteetin muodos-

tuminen on Prattin ja Foremanin (2000) mielestä haasteellista, jos identiteettejä on useita. Niiden yhdistäminen voi onnistua hyvin, mutta on myös mahdollista, että prosessi aiheuttaa vieraantumista. Mm. Seeman (1959), Israel (1974) ja Allardt (1983) ovat aikanaan tutkineet *vieraantumisen* ilmiötä.

Vieraantumista ei ole viimeisen 30 vuoden aikana kovinkaan paljon tutkittu. Nekin tutkimukset, jotka 2000-luvulla on tehty, ovat olleet lähinnä määrällisiä vertailututkimuksia (Sarros ja kumppanit, 2002; Bao, Zhou ja Zhou, 2006). Itsemääräytymisteoreetikot (mm. Ryan ja Deci, 2000a, 2000b, 2001, 2006; Deci ja Ryan, 2000) ovat kuitenkin tuoneet vieraantumisen käsitteen organisaatio- ja ihmistutkimukseen luontevasti ja merkityksellisesti. Parin viimeisen vuoden aikana on myös julkaistu uusia vieraantumista koskevia tutkimuksia (Banai ja Reisel, 2007; Van Vugt, Hogan ja Kaiser, 2008; DiPietro ja Pizam, 2008), joista yksi on laadullinen tutkimus (Vickers ja Parris, 2007). Koska työstä vieraantumisen laadullinen tutkimus ja sen yhdistäminen organisaatioon samaistumiseen on ollut vähäistä, tässä työssä selvitetään tätä avointa kenttää.

Tutkimuksen tehtävänä on selvittää, miten organisaatiomuutos vaikuttaa yksilön organisaatioonsa samaistumiseen ja työstään vieraantumiseen. Tässä työssä samaistumista (*identification*) lähestytään erityisesti Elsbachin (1999) jäsenyyksen mukaan, jossa organisatorinen samaistuminen jaetaan neljään muotoon (identification, disidentification, schizo-identification, neutral-identification). Vieraantumista (*alienation*) taas valotetaan sekä perinteisemmistä (Seeman, 1959; Allardt, 1983) että itsemääräytymisteoreettisista lähtökohdista (mm. Ryan ja Deci, 2000a, 2000b, 2001, 2006; Deci ja Ryan, 2000).

Tarkoituksena on narratiivisesti käsitellyn laadullisen aineiston avulla kuvata, miten samaistumisen ja vieraantumisen ilmiöt näyttäytyvät tutkimuksessa organisaatiossa. Koska ”*laadulliselle tutkimukselle on luonteenomaista kerätä aineistoa, joka tekee mahdollisimman monenlaiset tarkastelut mahdollisiksi*” ja sille on ”*ominaista sen ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus*” (Alasuutari

1999, s. 84–85.), se sopii hyvin tämän tutkimuksen lähestymiskulmaksi. Coffeyn ja Atkinsonin (1996) mukaan ei ole olemassa mitään tiettyä yhtä oikeaa tapaa analysoida kvalitatiivista aineistoa. Tässä tutkimuksessa on valittu laadullisen tapaustutkimuksen ja narratiivisuuden näkökulma, koska pyrkimyksenä on Staken (1995) tavoin sekä itse ymmärtää että auttaa lukijaa ymmärtämään kohteessa tapahtuneet asiat. Toisaalta laadullisella otteella voidaan Straussia ja Corbinia (1990) lainaten *”löytää ilmiön taustalta jotain sellaista, mitä on vaikea hahmottaa kvantitatiivisin metodein”*. Bojen (2001) mielestä elävät tarinat kuvaavat hyvin aikaa, paikkaa ja ajattelua. Hänen mukaansa tarinaa ei myöskään voi irrottaa kontekstistaan ilman seurauksia. Olennaisinta kuitenkin on, että tarinan kertoja saa itse kertoa tarinansa.

Tutkimuksessa etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Miten organisaatiomuutos vaikuttaa yksilön organisaatioonsa samaistumiseen?
- Miten organisaatiomuutos vaikuttaa yksilön työstään vieraantumiseen?

Työssä ei pyritä vastaamaan näihin kysymyksiin ensisijaisesti *”viittaamalla aiemmista tutkimuksista johdettuihin selitysmalleihin”*, vaan pikemminkin tekemään tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta merkitystulkinta tutkittavista ilmiöistä” (Alasuutari 1999, s. 44).

2 Tutkimuksen tieteellisen tavoitteen asettaminen

Tässä tutkimuksessa etsitään tietoa vuorovaikutuksessa yhdessä tutkimuskohteen kanssa. Tuon esille myös omia ajatuksiani, kun yritän ymmärtää kohdeorganisaation muutosprosessia tarinoiden avulla (Cuba ja Lincoln, 1994; Denzin ja Lincoln, 1994; Lincoln ja Cuba, 2000). Tavoitteena on Marjalan (2009, s. 28) tapaan, *että ”tutkimukseen osallistuvien ihmisen äänet – tarinoiden muodossa – kuuluvat vahvasti”*.

Tutkimuksessa pyritään Raginin (1994) sanoin laadullisilla keinoilla ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Laadullisen tutkimuksen yhtenä tavoitteena voi hänen mukaansa olla äänen antaminen jollekin ryhmälle eli tässä tapauksessa tutkittavan organisaation työntekijöille. Tarkoituksena on kuvata tätä muutoksessa olleen organisaation tilaa ihmisten tarinoiden valossa ja niiden avulla. Koska valittu laadullinen lähestymistapa on kokonaisuuksia esiin hahmottava, on johtopäätöksiä tehtäessä Raginin mielestä (1994) oltava mahdollisimman avoin erilaisille selittäville tekijöille. Toisaalta yhteen tapaukseen perustuva tutkimus myös velvoittaa tähän avarakatseisuuteen: on löydettävä juuri kyseistä tilannetta selittävät asiat. (Ragin, 1994.)

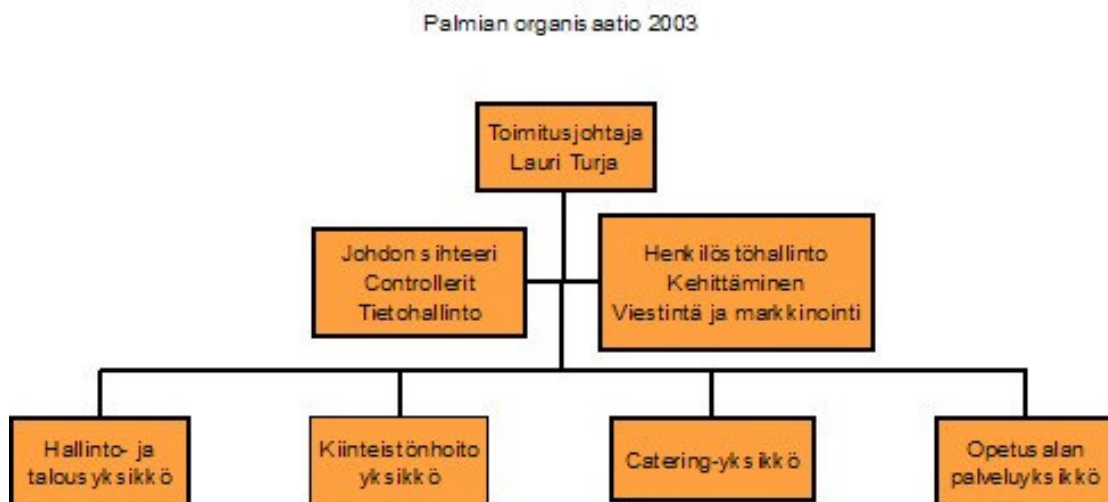
Laadullinen analyysi koostuu Alasuutarin (1999, s. 39) mukaan *”havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta”*. Laadulliselle tutkimukselle on Al-lardtin mukaan luonteenomaista kerätä aineistoa, joka tekee mahdollisimman monenlaiset tarkastelut mahdolliseksi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohteena on yleensä ilmiö, jonka yleistäminen – tai ennemminkin suhteuttaminen – ei ole ongelma. Olennaista Alasuutarin (1999) mielestä on paikallisen ilmiön selittäminen ja ymmärrettäväksi tekeminen, ei sen todistaminen. Selityksen tulee päteä mahdollisimman hyvin perustanaan olevaan empiiriseen aineistoon (Alasuutari, 1999).

Laadullinen tutkimusote on Millerin, Dingvallin ja Murphyn (2004) mukaan käytökelpoinen organisaatioiden prosessien havainnoinnissa ja analysoinnissa etenkin silloin, kun niitä tutkitaan prosessien sisällä. Tutkimusotteen joustavuus ja ideoiva luonne voivat heidän mielestään auttaa jopa organisaation käytännön ongelmien ratkaisemisessa. Vaikka laadullisen tutkimuksen tulokset ovat sidoksissa tutkittavaan organisaatioon, sen käsittelytavan avulla tuloksia voi hyödyntää myös muissa ympäristöissä. Menetelmän etu on heidän mukaansa myös sen mahdollisuuksissa muotoilla tutkittavan organisaation mahdolliset ongelmat uudella tavalla ja siten myös löytää niihin uudenlaisia ratkaisuja. (Miller, Dingvall ja Murphy, 2004.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään Pattonin (1990) mukaan etsimään yksityiskohtaisia ja syvällisiä näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimusaineiston koon ei hänen mielestään välttämättä tarvitse olla kovin suuri, mutta sen pitää olla laadukasta ja kattavaa. Hänestä laadullisen tutkimuksen etuna määrälliseen tutkimukseen verrattuna on, että sen avulla voidaan nostaa esiin pieniä yksittäisiäkin merkityksellisiä asioita. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä induktiivinen päättely sekä asioiden katsominen realistisesti ja kokonaisuuksina. Tutkijalla on Pattonin (1990) käsityksen mukaan yleensä henkilökohtainen yhteys tutkimuskohteeseen ja siten hänelle on siitä syntynyt näkemys, jolla hän selittää tutkittavaa ilmiötä. Hän ei siis ole täydellisen puolueeton tulkinnoissaan. Laadullisessa tutkimuksessa jokainen tutkimuskohde on ainutlaatuinen, ja siksi ilmiöiden takana olevia selityksiä pitää etsiä niiden omasta ympäristöstä. (Patton, 1990.)

Tämä työ edustaa tapaustutkimusta. Tutkimuskohteena on Helsingin kaupungin omistama liikepalvelulautakunnan alainen liikelaitos, joka tarjoaa catering- ja toimitilapalveluja kaupungin muille organisaatioille. Muut lähteet -kohdassa on mainittu 14 asiakirjaa, joihin tiedot organisaatiosta ja sen muutoksen eri vaiheista perustuvat. Luvussa IV kuvataan tarkemmin, mitä asiakirjat kertovat tutkimuskohteena olevan organisaation muutosvaiheista. Organisaatio syntyi vuoden 2003 alussa (kuva 1), kun opetusviraston palvelukeskus (noin 1 100 henkilöä), kiinteis-

töviraston kiinteistöpalvelukeskus ja osa sosiaali- ja terveydenhuollon kiinteistöpalvelukeskuksesta (yhteensä noin 300 henkilöä) ja itsenäinen liikelaitos Helsinki Catering (noin 600 henkilöä) yhdistyivät uudeksi palvelukeskukseksi. Osia kutsuttiin vuoden 2003 ajan opetusalan palveluyksiköksi, kiinteistöhoitoyksiköksi ja catering-yksiköksi. Näiden lisäksi jokaisesta uuden organisaation eri osasta siirtyi yhteiseen hallinto- ja talousyksikköön sekä yhteisiin palveluihin (esimerkiksi henkilöstöpalveluihin ja markkinointi- ja viestintäyksikköön) noin 100 henkilöä.



kuva 1: organisaatiokaavio vuonna 2003 (Palmian intranet)

Vuoden 2003 syyskuussa organisaatio sai uuden nimen, Palmia. Uusi organisaatio oli valmis marraskuun lopussa (kuva 2). Tavoitteena oli rakentaa toimiva organisaatio, jonka jokainen toimialayksikkö olisi erikoistunut vain yhteen tarjottavaan tuotteeseen. Uudet osat olivat vuoden 2004 alkaessa catering-palvelut, kiinteistöhuoltopalvelut ja siivouspalvelut sekä talousyksikkö ja yhteiset palvelut. Näiden yksiköiden lisäksi organisaatiossa oli kaksi asiakasryhmäyksikköä: ope-

tus- ja sivistysala sekä hoito- ja erityisalat. Näiden yksiköiden tehtävä oli asiakkaiden ja sopimusten hallinta sekä myynti ja ostolaskutus.



kuva 2: organisaatiokaavio vuonna 2004 (Palmian intranet)

Vuosina 2005 ja 2006 organisaation perusrakennetta ei enää varsinaisesti muutettu. Kaksi asiakasryhmäyksikköä kuitenkin yhdistettiin, ja toimialayksiköissä tehtiin sisäisiä järjestelyjä. Vuonna 2006 organisaatiossa kilpailutettiin kaupunginvaltuuston vuonna 2005 tekemän päätöksen mukaisesti 17 koulun siivous- ja ruokapalvelut. Organisaatio voitti siivouskohteista 14, eli vain 3 kohdetta meni kilpailijalle. Ruokapalveluista se voitti 10 ja hävisi 7 kohdetta kilpailijalle. Vuonna 2007 kilpailutettiin yhden sairaalan ruokapalvelut. Tuon kilpailun organisaatio voitti.

3 Tutkimuksen näkökulman asettaminen

Tutkimuksen näkökulmaksi olisi ollut tarjolla useampia vaihtoehtoja. Yksi vaihtoehto olisi ollut selvittää omistajan eli Helsingin kaupungin edustajien ajatuksia ja tavoitteita yhden sen organisaation muutosprosessista. Tällöin olisi ollut syytä kysyä näkemyksiä mm. kaupungin johdolta ja kaupunginvaltuuston jäseniltä. Oman erityispiirteensä tähän olisi myös tuonut kuntalaisten ajatusten, odotusten ja kokemusten selvittäminen. Eri organisaatiotasot yhdistävä näkökulma olisi myös ollut kiinnostava tutkimusmahdollisuus.

Howard Gardnerin (1995) mukaan johtajuuden avain on johtajan kyvyssä kertoa tarinoita, jotka vaikuttavat muiden ajatuksiin, tunteisiin ja toimintaan. Johtajan tarinassa täytyy olla sanoma, jota hän itse tavalla tai toisella toteuttaa. Hänellä on oltava yleisö, joka kuuntelee tarinaa. Gardnerin näkemyksen mukaan johtajan täytyy osata suhteuttaa sanomansa organisaation tarpeisiin ja itse olla sen ruumiillistuma. Johtajat voivat tarinoiden avulla tukea muutosta (Stewart, 1998). Alaiset todennäköisesti myös kuuntelevat johtajia paremmin, jos he kertovat tarinoita tosiasioiden ja lukujen esittelyn sijaan (Weil, 1999). Johtaja pystyy myös tarinoita kertomalla kannustamaan alaisiaan (Hattersley, 1997). Joissakin yrityksissä johtoryhmät ovat pyrkineet auki kerrottujen tarinoiden avulla etsimään ratkaisuja johtamistilanteisiin (Welch ja Byrne, 2001). Eräissä yrityksissä, kuten Fordilla, tiettyä organisaatiomuutosta on vauhditettu tarinapohjaisella koulutusohjelmalla (Leo, 1999). Siinä henkilöstön pitää mm. kuvailla muutoksen onnistumisen tekijöitä. Suomessa tarinametodiikkaa on hyödynnetty mm. Suomen Postin ja Leonia-pankin muutosprosessissa sekä Kansallis-Osake-Pankin ja Suomen Yhdyspankin fuusiossa (Heikkilä, 2001 ja 1998).

Tässä työssä keskitytään työntekijöiden näkemyksiin. Työssä kuvataan johtajuustarinoiden sijasta muutoksen kohteena olevien työntekijöiden näkemyksiä ja paneudutaan heidän tarinoidensa avulla läpikäytyyn organisaatiomuutokseen ja sen vaikutuksiin. On tunnettua, että työntekijöiden ajatukset ja kokemukset mo-

nessi eroavat ylimmän johdon ja keskijohdon näkemyksistä mm. organisaation muutoksesta, sen strategiasta, kulttuurista tai identiteetistä (Corley ja Gioia, 2004). Tapaustutkimus, joka valottaa sekä mikro- että makronäkökulmia muutokseen, avaa saman asian eri puolia (Sveningsson ja Alvesson, 2003). Gabrielin (1999) mukaan mm. ihmisten kyynisyyttä ja välinpitämättömyyttä ymmärtää parhaiten työntekijöiden tarinoiden avulla. Hänen mielestään tutkijan on kuitenkin oltava uudella tavalla mukana tutkittavassa tarinamaailmassa.

Bojen (2001) mukaan mikrotarinoiden avulla yritetään purkaa makrotarinoiden "valtaa". Ne kertovat Bojen mukaan ns. pienten ihmisten (esim. naisten, etnisten vähemmistöjen tai työntekijöiden) tarinan. Nämä yksittäiset, mikrotason tarinat poikkeavat yleensä melkoisesti johtajien tarinoista, jotka ovat organisaatiotutkimuksessa kovin suosittuja. Boje (1995) on mm. kuvannut sitä, miten Disney-organisaation sisällä asiat nähtiin hyvin eri tavalla, jos niistä kertoi toimitusjohtaja tai muu "tavallinen" työntekijä tai hänet hyvin tunteva henkilö. Vaikka Disney-organisaatiota pyrittiin Bojen mukaan kuvaamaan ulospäin mm. metaforalla "yksi iso onnellinen perhe", pinnan alla kyti jo 1940-luvulla. Silloin osa työntekijöistä meni lakkoon mm. sen vuoksi, että heidän mielestään palkat olivat olivat epärealistuja ja työskentelyolosuhteet huonoja (Boje, 1995). Kuva organisaatiosta voi siis olla hyvinkin vinoutunut, jos se heijastelee vain yhden osapuolen tarinoita.

Tässä tutkimuksessa keskitytään työntekijän näkökulmaan organisaatiomuutoksessa. Se tuodaan esille narratiivien avulla. Narratiiveja eli narratiivista ajattelua ja sen avulla tuotettuja tarinoita (Bruner, 1985) voidaan käyttää organisaatioissa selventämään ajatuksia, helpottamaan vuorovaikutusta, oppimiseen tai muutokseen tukemiseen, poliittiseen toimintaan ja vallan tavoitteluun sekä identiteetin muokkaamiseen ja samaistumiseen (Rhodes ja Brown, 2005). Tarinoissa olennaista on se, miten kertojat rakentavat niiden kautta itseään ja miten ne toimivat mielen työkaluina todellisuutta rakentaessaan (Bruner, 1987 ja 1991). Tarinat kertovat sekä ihmisen todellisuudesta että mielikuvista. Kun ihminen kertoo tarinoita, hän kertoo niitä yhtä lailla itselleen kuin toisille (Bruner, 1990). Tarinoiden

avulla työstämme mennyttä ja tulevaa (Bruner, 2003). Rhodesin ja Brownin (2005) mielestä narratiivit yhdistävät hyvin perinteisen teoreettisen tutkimuksen ja henkilökohtaisten kokemusten välittämisen. Boudens (2005) näkee narratiivien olevan hyödyllinen, mutta haastava tapa tutkia tunteita työssä. Niiden avulla voidaan kerätä sellaista tietoa, mikä muuten voi hukkua muun tutkimusaineiston joukkoon.

Heikkisen (2007) mielestä narratiivista aineistoa voivat olla esimerkiksi haastattelut, tutkittavan itse vapaasti tuottama kirjallinen materiaali, päiväkirjat ja elämäkerrat. Narratiivisessa tutkimuksessa käytettävä materiaali voi olla sellaista, jota ei välttämättä tuotettu tutkimustarkoitukseen. Narratiivinen aineisto vaatii aina tulkintaa. Narratiivisen tutkimuksen tyypillisin aineisto on Hännisen (2000) mukaan joukko kertomuksia. Kertomuksissa on monenlaisia rakenteita, ja niissä voi myös esiintyä useita tasoja. Rakenteiden tutkiminen auttaa löytämään eri kertomusten välisiä eroja ja yhtäläisyyksiä (Alasuutari, 1999). Kun tutkimuksen avulla halutaan tehdä päätelmiä tutkittavien kokemasta tarinasta (sisäinen tarina), voi aineistona Hännisen mukaan (2000) olla esimerkiksi haastattelujen vastaukset. Tällöin on mahdollisimman tarkasti kuvattava henkilön ajatuksia. Tämä onnistuu vain, jos haastattelutilanne on luottamuksellinen. Jos halutaan tehdä päätelmiä aineiston suhteesta tapahtumien tosiasialliseen kulkuun, voidaan lisäaineistona käyttää myös dokumenttimateriaalia tai havainnointia. Tutkija muodostaa Hännisen käsityksen mukaan oman tulkintansa aineistosta muodostuvan kokonaiskuvan pohjalta ja esittää ja perustelee sen haastattelusta poimimiensa suorien lainausten avulla. Koska lukijan ei ole mahdollista tarkistaa, tekisikö hän aineistosta samanlaisia tulkintoja kuin tutkija, tutkijalla on erityinen vastuu reflektoida ja perustella omia menettelytapojaan.

Narratiivinen haastattelu on Flickin (1998) mukaan yleensä elämäkerrallinen haastattelu, jonka painopistettä voidaan ohjata esim. kiinnostavaan tapahtumaan. Haastattelija on silloin passiivinen mutta empaattinen kuuntelija. Aineistoksi pyritään saamaan narratiiveja tapahtumien kulusta tai kehityksestä. Narra-

tiivista haastattelua ovat käyttäneet mm. Davies ja Harre (1990), Hyvärinen (1994), Saastamoinen (1999), Hänninen (2000), Humphreys ja Brown (2002), Atkinson ja Coffey (2003) ja Marjala (2009). Tässä tutkimuksessa hyödynnetään Heikkilän (1998) tapaan haastateltujen tarinoita kuvaamaan sitä, mitä haastateltujen mielestä tapahtui. Ihmiset kertoivat heidän itsensä kannalta merkittävistä tapahtumista ja käännekohdista.

Narratiivit kertovat yhden tai useampia puolia yksilön kokemuksista (Lee, 1999). Haastatteluista löytyvistä narratiiveista koetetaan muodostaa kokonaisuuksia, jotka kertovat alusta loppuun jonkun tarinan. Haastattelut ovat vuorovaikutteisia, ne ovat erityinen keskustelun muoto (Holstein ja Gubrium, 2002). Analysoijan ei odoteta pelkästään kertovan, mitä haastateltava on sanonut. Hänen tehtävänsä on ennemminkin kuvata haastateltavan puhetta niin, että kuulija ymmärtää narratiivien sanoman. Olennaista on ymmärtää, miten ja missä tarinat ovat syntyneet (Miller ja Glassner, 2004). Tarkoituksena on osoittaa tuon sosiaalisen maailman ja yksilön välisten kokemusten reflektointia (Silverman, 2001). Hermanin (2009) mielestä narratiivin peruselementit ovat tilannesidonnaisuus (*situatedness*), tapahtumajärjestys (*event sequencing*), tapahtumien ja tarinoiden epätasapaino (*worldmaking / world disruption*) ja narratiivin sisältö (*what it's like*). Bartel ja Garud (2009) pitävät tietyissä tilanteissa Brunerin (1986) tapaan tarinan juonta (*plot*) merkityksellisenä. Brownin (2006) mukaan narratiivinen tutkimusote on keskeistä organisaatioiden ymmärtämisessä. Olennaista Brownin mielestä on myös oivaltaa, kuka tarinaa kertoo ja että jokainen ymmärtää sen omalla tavallaan.

Bojen (1991b) mukaan tarinat auttavat organisaation jäseniä ymmärtämään paremmin organisaatiotaan. Samalla ne antavat heille välineitä liittää henkilökohtaiset tarinansa osaksi koko organisaation institutionaalista kertomusta. Bojen mielestä tarinat ovat osa sitä ympäristöä, jossa ne kerrotaan. Niitä ei voi erottaa toisistaan. Joskus tarinoiden sanoma voi olla niin piilossa, että ensi silmäyksellä syvempää sisältöä ei näyttäisi olevan olemassakaan. Bojen (1991a) mukaan

muutos syntyy organisaation eri tasoilla kerrotuista tarinoista. Terveissä organisaatioissa tarinoita kerrotaan vapaasti erilaisissa tilanteissa. Ne ovat luonnollinen osa organisaatiota. Bojen (1998) ”tarinankerrontaorganisaatioteoria” (*storytelling organization theory*) kuvaa, kuinka tarinat muodostavat organisaation. Se kertoo tarinan ja käytännön eroista ja yhtäläisyyksistä ja siitä, miten monilla tavoin organisaation jäsenet tarinoita työssään käyttävät.

Useat tutkijat ovat esittäneet, että narratiivinen menetelmä sopii muutoksessa olevan organisaation tutkimiseen (Jensen, 2000; Snowden, 2000; Denning, 2001). Erityisen hyvin se sopii muutostilanteisiin, joissa tehdään voimakkaasti henkilöstöön kohdistuvia muutoksia (Heikkilä, 2001). Heikkilän mukaan henkilöstö pystyy tarinoiden avulla peilaamaan tuntemuksiaan ja tuomaan esiin omia, aitoja kokemuksiaan muutoksesta ja sen eri vaiheista. Muutostarinoiden eli muutosta kuvaavien kertomusten (Laitinen, 1998 ja 1999) avulla ihmiset huomaavat, että muillakin on samanlaisia ajatuksia ja tuntemuksia kuin heillä itsellään. Heikkilän mielestä narratiivisuus toimii myös keskustelun avaajana ja johtajien toiminnan kehittämisen apuvälineenä vaikeassa muutostilanteessa. Aaltosen ja Heikkilän (2003) mielestä muutostarinoiden avulla organisaation eri osapuolet pystyvät ymmärtämään toisiaan paremmin. Muutostarinat tuovat henkilöstön äänen kuuluviin ja auttavat johtajia paremmin ymmärtämään mm. omaa rooliaan muutoksessa. Muutostarinoiden avulla voidaan myös löytää apukeinoja muutosten toteuttamiseen. Tarinat luovat Aaltosen ja Heikkilän mukaan uskoa ja toivoa siihen, että muutoksesta voi selviytyä. Niiden avulla voidaan myös kerätä tietoa esimerkiksi muutossuunnitelman laatimista varten. Tietoa voidaan hyödyntää mm. tukitoimia suunniteltaessa ja arvioitaessa. Bryant ja Wolfram Cox (2004) ovat tutkineet organisaatioiden muutostarinoita. Heidän haastattelemansa ihmiset kuvasivat muutoksen usein hyvin positiivisesti merkittävänä käännekohtana heidän työelämässään.

4 Tutkimusmetodin valitseminen

Tutkimusmetodiksi valikoitui haastattelu, koska sen avulla oli mahdollista kerätä työntekijöiden tarinoita vapaammin kuin lomakkeilla. Haastattelut saivat kuitenkin ennen haastattelua ohjaavia kysymyksiä (liite 1), mutta itse haastattelutilanteessa he saivat kertoa myös haluamistaan organisaatiomuutokseen liittyvistä tunnoistaan. Tehtäväkseni jäi koota kunkin tarina kokonaisuudeksi, joka kertoo työntekijöiden tarinoita organisaatioon samaistumisesta ja työstä vieraantumisenesta organisaatiomuutoksessa.

Laadullinen tutkimusmateriaali koostuu Pattonin (1990) mukaan avoimista haastatteluista, havainnoinnista ja kirjallisista dokumenteista. Tutkija tekee hänen mielestään kenttätöitä, jolloin hän keskustelee ihmisten kanssa heidän kokemuksistaan. Tutkija on hänestä instrumentti, jonka kautta nuo tunnot välittyvät muille.

Olin kohdeorganisaation henkilöstöpäällikkönä vuosina 2003–2004 ja kuulin työntekijöiden tarinoita. Näissä tarinoissa ilmeni työntekijöiden vaikeus löytää paikkaansa organisaatiossa sen yhdistymisen jälkeen. Oli luontevaa ryhtyä tutkimaan näitä tarinoita systemaattisesti vuonna 2005. Tämä valittu metodi palvelee asetettua pääkysymystä, tieteellistä tavoitetta ja näkökulmaa, koska tällä tutkimusmenetelmällä voidaan sekä hyvin kuvata työntekijöiden tunteja organisaatiomuutosprosessissa että yrittää ymmärtää sen vaikutuksia. Koska etsin tutkimuksessa vastauksia vuorovaikutuksessa tutkimuskohteen kanssa ja tuon esille omia ajatuksiani, aineiston on tärkeää olla monipuolista.

Tutkimuksen pääaineistona ovat puolistrukturoidut haastattelut. Lisäksi tietoa on saatu organisaatiosta olevasta julkisesta materiaalista (esim. kaupunginvaltuuston ja -hallituksen ja eri lautakuntien muistiot, henkilöstölehdet ja intranet) ja kohdeorganisaation erilaisista kyselyistä. Organisaation havainnointi oli myös yksi metodi, koska olin sen jäsen. Aineistoa kertyi myös organisaation kehittä-

mishankkeesta, jossa selvitin ulkopuolisena kehittäjänä henkilöstön selviytymistä avoimeen kilpailuun siirryttäessä. Aineistoa on kerätty monin eri tavoin, jotta on saatu mahdollisimman monipuolinen kuva organisaatiosta eli dataa on ns. trianguloitu (mm. Patton, 1990; Tynjälä, 1991). Yinin (1994) mielestä tapaustutkimuksessa kannattaa nimenomaan käyttää useita lähteitä. Samankaltaiset havainnot eri lähteistä vahvistavat tutkimustulosten oikeellisuutta (Yin, 1993).

Pelkkiä asiakirjoja tutkimalla kuva muutoksesta jää ymmärrettävästi hyvin yksipuoliseksi. Vaikka mm. organisaatioiden vuosikertomusten kielen pitäisi olla neutraalia, Rutherford (2005) löysi niistä paljon positiivista kieltä (ns. Pollyanna-ilmiö). Teksteissä käytettiin mieluummin positiivisia kuin negatiivisia sanoja. Pollyanna-efekti oli suurempi huonosti kuin hyvin menestyvissä yrityksissä. Rutherfordin näkemystä tukee Hildebrandtin ja Snyderin (1981) havainto positiivisen kielenkäytön yleisyydestä vuosikertomuksissa. Heidän mukaansa negatiivisia sanoja käytetään vähemmän taloudellisesti hyvänä kuin huonona vuonna. Jos organisaatiolla menee huonosti, sen identiteettiä vahvistetaan Pollyanna-ilmiön mukaisesti lisäämällä positiivista sanastoa. Matlinin ja Gawronin (1979) mukaan Pollyanna-periaate merkitsee sitä, että ihmiset käsittelevät miellyttävät tiedot tarkemmin ja tehokkaammin kuin ikävät.

Sovin organisaation toimitusjohtajan kanssa tutkimuksen tekemisestä keväällä 2004. Asiasta kerrottiin henkilöstölle heti tuon sopimuksen tekemisen jälkeen. Haastatelluiksi valikoitui ryhmä, joka edusti mahdollisimman laajasti ja tasapuolisesti koko organisaation eri osia. Vinkkejä haastateltaviksi tuli useilta henkilöiltä. Valinta tehtiin sen perusteella, että haastateltavat olisivat mahdollisimman ”keskivertoisia organisaatiolaisia” eli mm. ikä, työssäoloaika ja nimike vastaisivat keskimääräisiä arvoja (liite 2). Jokaista yksikön johtajaa ja kustakin yksiköstä yhden eri taustan (Helsinki Catering: henkilöstöravintolat, hoitoala, opetusala ja tehdas, kiinteistöhuolto- ja siivouspalvelut: kiinteistöpalvelukeskus KPK ja opetusviraston palvelukeskus PALKE) omaavaa esimiestä haastateltiin. Näin johdon ja esimiestason haastateltavia oli kiinteistöhuolto- ja siivouspalveluista molem-

mista kolme. Catering-palveluista heitä oli viisi. Työntekijöiden edustajia haastateltavissa oli kiinteistöhuolto- ja siivouspalveluista molemmista kuusi (kolme kiinteistöpalvelukeskuksesta siirtynyttä ja kolme opetusviraston palvelukeskuksesta siirtynyttä) ja catering-palveluista seitsemän (kaksi henkilöstöravintoloista, kaksi hoitoalalta, kaksi opetusalalta ja yksi tehtaalta). Haastateltuun työhyvinvointiryhmään kuului 11 jäsentä, joista seitsemän oli eri yksiköiden, kaksi työsuojelun ja kaksi työterveyshuollon edustajia. Ryhmän jäsenistä kuuden voidaan laskea edustaneen työntekijöitä ja kolmen esimiehiä. Työterveyshuollon edustajat eivät kuulu kohdeorganisaatioon lainkaan, mutta he olivat hoitaneet kohdeorganisaation henkilöstöä haastatteluhetkellä jo parisen vuotta. Haastateltavina olivat myös päaluottamusmies ja toimitusjohtaja. Pääpaino analyyseissä on 26 työntekijän haastatteluissa. Yhteensä haastatteluja on kaikkiaan 43, joista yksi oli parihaastattelu. Haastateltuja oli siis kaiken kaikkiaan 44 henkilöä. Liitteessä on tarkemmat tiedot haastatelluista (liite 2).

Analysoitavaa haastattelumateriaalia kertyi noin 48,5 tuntia. Kahdesta haastattelusta ei jostain syystä tallentunut nauhalle mitään, mutta niistä – kuten muistakin haastatteluista – oli käytettävissä haastattelutilanteessa tehdyt muistiinpanot. Haastattelut kestivät 15 minuutista (vain toimitusjohtajan haastattelu oli näin lyhyt) kahteen tuntiin. Keskimäärin yksi haastattelu kesti reilun tunnin. Yhtä lukuun ottamatta kaikki haastattelut olivat yksilöhaastatteluja. Poikkeustapauksessa haastateltavana oli siivouspalvelujen kahden toimitilahuoltajan työpari.

Haastattelut olivat puolistrukturoituja. Haastattelujen teemat (liite 1) oli mietitty etukäteen. Ne lähetettiin haastatelluille hyvissä ajoin ennen haastattelua sähköpostiviestinä tai sisäpostilla. Jokaisen haastatellun kanssa puhuttiin haastattelusta etukäteen joko puhelimesta tai kasvokkain. Työntekijöiden haastattelut tehtiin pääsääntöisesti heidän työpaikoillaan, muiden taas tutkijan työhuoneessa. Kaikki haastatellut antoivat luvan haastattelun nauhoittamiseen. He myös allekirjoittivat kirjallisen luvan sen hyödyntämiseen. Kaikki haastattelut nauhoitettiin minidisksoittimella, joka mahdollisti nauhojen suhteellisen helpon purkamisen. Kaikista

haastatteluista tehtiin myös muistiinpanot. Haastatteluissa käytiin läpi organisaation muutosprosessiin liittyvää aikajanaa (liite 3), johon oli koottu olennaiset tapahtumat vuoden 1995 alusta alkaen aina haastatteluhetkeen asti. Aikajanan avulla haastatellut pystyivät nopeasti hahmottamaan, missä muutoksen vaiheessa oltiin menossa.

Tekstien analysoinnissa on käytetty ATLAS.ti-ohjelmaa. Sen nimi juontaa juurensa Lonkilan ja Silvosen (2002) mukaan Berliinin teknillisessä yliopistossa 1990-luvun taitteessa toimineesta tutkimusprojektista Archiv für Technik, Lebenswelt und Alltagssprache (Tekniikan, elämämaailman ja arkikielen arkisto), jonka apuvälineeksi ohjelma alun perin kehitettiin. Kirjaimet ti viittaavat sanoihin 'text interpretation' eli tekstintulkintaan. Ohjelma on heidän mielestään omimmillaan strukturoimattoman tai vähän strukturoidun tekstiaineiston (tyypillisesti esim. teemahaastattelut, elämäkerrat, ryhmähaastattelut, kyselytutkimuksen avovastaukset, sähköpostiviestit) temaattisessa luokittelussa. Pitkäsen (2003) mukaan ohjelmaan tuodaan analysoitava dokumentti, jonka jälkeen ohjelmassa tyypitellään ja luokitellaan aineisto halutulla tavalla. Omasta aineistosta voi ohjelman avulla hakea tietoa luokkien tai tyyppien mukaisesti ja analysoida niistä saatu tieto haluamalla tavalla. Ohjelma on väline: se ei itse analysoi mitään.

Nauhoitetut haastattelut purettiin ensin kirjalliseen muotoon ja ne analysoitiin ATLAS.ti-ohjelman avulla. Aineisto koodattiin aineistolähtöisesti ja järjestettiin sitten erilaisiin luokkiin. Luokkien sisältöjä yhä uudelleen ja uudelleen analysoimalla löytyi tuloksia, joiden avulla syntyi kuva ihmisten kokemuksista ja tuntemuksista organisaation monipolvisessa muutosprosessissa. Analyysi oli induktiivista, eli yksityisestä tapauksesta tehtiin yleistyksiä. Keräämällä tietoa, esittämällä avoimia kysymyksiä, analysoimalla aineistoa ja vertaamalla tuloksia olemassa oleviin teorioihin voi Creswellin (2003) mukaan syntyä uusia näkökulmia. Aineistoa analysoitiin erilaisista lähtökohdista, koska halusin ymmärtää, mitä se sisälsi.

Ensin kirjoitin jokaisesta haastattelusta reflektoinnin, joka otti kantaa organisaatioon samaistumiseen, työstä vieraantumiseen, psykologiseen omistajuuteen ja emotionaaliseen työhön sekä yksilön ja organisaation identiteettien eli tarinoiden limittymiseen toisiinsa. Kirjoitin reflektoinnit uudelleen neljään kertaan, koska kirjallisuutta lukiessa oivallukset lisääntyivät ja reflektoinnit oli syytä päivittää. Narratiivianalyysien välillä koodasin aineistoa muiden tekemien luokittelujen mukaan. Aluksi etsin tarinoista ilmaisuja vieraantumisesta. Sen jälkeen erittelin vieraantumista koskevia lainauksia Allardtin (1983) kolmen ulottuvuuden (objektivoituminen, esineellistyminen ja väärä tai valheellinen tietoisuus) mukaan. Sitten etsin tarinoista vieraantumisen muotoja Seemanin (1959, 1975) mukaan eli kohdistuen huomiota kuvauksiin voimattomuudesta, merkityksettömyydestä, normittomuudesta, eristyneisyydestä ja itsestä vieraantumisesta. Vieraantumisen ohella luokittelin aineistoa myös samaistumisen näkökulmasta. Silloin etsin ilmaisuja, jotka kuuluivat myöhemmin tarkemmin esiteltävään Elsbachin (1999) luokitukseen. Koodaussanoina olivat tuolloin samaistuminen, samaistumattomuus sekä epäselvä ja neutraali samaistuminen.

Aineiston analysoinnin ja koodauksen edetessä heräsi kiinnostus kokeilla myös omia luokitteluja. Esimerkkejä tuon luokittelun ensimmäisistä koodauksista löytyy liitteestä (liite 4). Ne avautuvat parhaiten lopulliseen luokitteluun tutustumisen jälkeen. Tarinat kuvastivat samaistumisen, samaistumattomuuden ja vieraantumisen lisäksi mm. epäuskoa, epätoivoa, turhautumista, kynnisyttä ja välinpitämättömyyttä. Harkitsin myös mahdollisuutta tutkia aineistoa genre-analyysin näkökulmasta. Tästä luovuttiin työn hallittavuuden vuoksi. Allardtin, Seemanin ja Elsbachin sekä omien kokeilujen mukaan tehtyjen luokitusten jälkeen kehitin omaa luokitteluani organisaatioon samaistumiselle ja työstä vieraantumiselle. Se esitellään sivulla 80. Sen avulla pystyi antamaan tapahtumille merkityksiä ja ymmärtämään niitä sensemaking-tutkimuksen mielessä (Weick, 1995; Weick, Sutcliffe ja Obstfeld, 2005).

Kävin organisaatioiden yhdistämiseen liittyvän julkisen materiaalin läpi ensimmäisen kerran perinpohjaisesti helmikuussa 2004. Samalla aloitin systemaattisen aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen tutustumisen, mikä on jatkunut koko prosessin ajan. Haastattelut tehtiin vuoden 2004 toukokuun ja vuoden 2005 tammi-kuun välisenä aikana, ja ne purettiin helmikuussa 2005. Ensimmäiset analyysit tehtiin maaliskuussa 2005. Niitä jatkettiin noin vuoden verran aina lisensiaattityön valmistumiseen eli helmikuuhun 2006 asti. Alustavat uudet narratiivianalyysit väitöskirjaa varten tehtiin elokuussa 2006, seuraavat saman vuoden syyskuussa ja vielä kerran lokakuussa. Seuraavan kerran niihin palattiin niihin elokuussa 2007. Ensimmäiset Allardtin mukaiset luokittelut tehtiin heinäkuussa 2006 ja seuraavat saman vuoden lokakuussa. Seemanin mukaan aineistoa analysoitiin marras-kuussa 2006. Kehittelin omaa luokittelua ensimmäisen kerran huhtikuussa ja sit-ten uudelleen kesäkuussa 2007. Elsbachin mukaista analyysiä työstin heinä-kuussa 2007. Genre-analyysin käyttömahdollisuuksia selvitin syys-joulukuussa 2007. Koko työn kiteyttävää omaa luokitteluani työstin kevään ja kesän 2008. Loppuvuoden 2008 ja alkuvuoden 2009 tein niitä muutoksia, joita minun toivottiin työhön tekevän. Stake (1995) sanoo, että ei ole olemassa mitään tarkkaa ajan-kohtaa, milloin materiaalin kerääminen tai sen analysointi alkaa. Olen ehkä ru-vennut tiedostamattani keräämään materiaalia jo vuonna 1991, kun aloitin opet-tajana kohdeorganisaatiosta katsoen ns. toisella puolella.

Etsin tutkimustietoa vuorovaikutuksessa yhdessä tutkimuskohteen kanssa ja toin esille myös omia ajatuksiani, kun yritin tarinoiden avulla ymmärtää kohdeorgani-saation muutosprosessia. Koska tutkijan rooli on laadullisessa tutkimuksessa niin olennainen, tutkimusta arvioitaessa on syytä erityisesti selvittää hänen vaikutuk-sensa mm. aineiston keräämiseen ja analysointiin (Patton, 1990). Roolini kohde-organisaation entisenä jäsenenä saattoi vaikuttaa tutkimustuloksiin. Haastatelta-vien oli ainakin joissakin tapauksissa helpompi puhua suhteellisen tutun henkilön kuin täysin ulkopuolisen tutkijan kanssa. Haastateltaviksi valitut henkilöt ovat omalta osaltaan myös vaikuttaneet tutkimustuloksiin. En tuntenut kaikkia haasta-teltuja etukäteen, enkä ketään oikeastaan todella hyvin. Sekin, että olin haastat-

teluja tehdessäni organisaation aktiivinen jäsen, saattoi vaikuttaa haastateltavien kerrontaan. Asemani vaikutti myös omaan suhtautumiseeni organisaatioon, enkä väitäkään suhtautuneeni asioihin täysin objektiivisesti. Olen antanut oman näkemykseni tulla vapaasti esiin tulkintoja tehdessäni. Tällaisessa tilanteessa olen myös voinut tulkita haastateltujen tarinoita omista esimerkiksi hyvin *”uuspositivisista, romanttisista tai paikallisista”* lähtökohdista (Alvesson, 2003).

III Tutkimuksen keskeinen käsitteistö

Tutkimuksen pääkäsitteet ovat organisaatioon samaistuminen ja työstä vieraantuminen. Alakäsitteitä ovat organisaatioon samaistumiseen liittyvät psykologinen omistajuus ja emotionaalinen työ sekä organisaatioidentiteetti ja sen alakäsitteet sosiaalinen identiteetti, yksilöidentiteetti, ammatti-identiteetti ja narratiivi-identiteetti. Tärkeä oma roolinsa työssä on myös organisaatiomuutos-käsitteellä. Tutkimuksessa keskitytään työntekijän näkökulmaan organisaatiomuutoksesta. Se tuodaan esille narratiivien avulla. Narratiivi-käsite ja sen liittyminen työhön esiteltiin luvussa Tutkimuksen näkökulman asettaminen (s. 23–24).

1 Organisaatioon samaistuminen

Dutton, Dukerich ja Harquail (1994) ovat tutkineet yksilön samaistumista organisaatioon. Yhtäältä he lähestyvät asiaa yksilön omasta organisaatiostaan muodostamien mielikuvien avulla eli tarkastellen sitä, mitä yksilöt itse pitävät organisaatiossa Albertin ja Whettenin (1985) ajatuksia lainaten keskeisenä (*central*), selvästi erottuvana (*distinctiveness*) ja pysyvänä (*temporal continuity*). Toisaalta he tutkivat sitä, mitä organisaation jäsenet kuvittelevat ulkopuolisten ajattelevan heidän organisaatiostaan. He väittävät yksilön samaistumisen organisaatioon olevan vahva, jos 1. organisaation identiteetti innostaa häntä, 2. hän pystyy määrittelemään itsensä osaksi organisaatiota, 3. organisaatio on hänestä poikkeuksellinen, 4. organisatorinen mielikuva vahvistaa hänen itseluottamustaan, 5. hänellä on paljon yhteyksiä organisaatioon, 6. hän pitää organisaation julkisuuteen antamasta mielikuvasta, 7. hänen yhteytensä organisaatioon on näkyvä ja hänellä on vahva suhde ymmärtämäänsä organisaatioidentiteettiin, 8. hänen yhteytensä organisaatioon on näkyvä ja hänellä on vahva suhde tulkitsemaansa julkiseen mielikuvaan organisaatiosta. Organisatorinen samaistuminen on heidän mielestään sitä vahvempaa, mitä enemmän yksilöt arvioivat ymmärtämäänsä

organisaation identiteettiä, mitä useammin yksilöt etsivät yhteyksiä organisaatioon, mitä enemmän yksilöt ovat tekemisissä toistensa kanssa, mitä paremmin yksilöt ovat tietoisia organisaation ulkopuolisten jäsenten käyttäytymisestä ja mitä useammin yksilöt osoittavat organisaatioon kuuluvan henkilön eli ns. organisaatiokansalaisen käyttäytymistä (*organizational citizenship behaviour*). Eli mitä lähempänä työntekijä on organisaatiota, sitä vahvemmin hän siihen kiinnittyy (*connect*). (Dutton, Dukerich ja Harquail, 1994.)

Albertin ja kumppaneiden (2000) mielestä matalat hierarkiat, tiimityön kasvu ja sekundääristen asioiden ulkoistaminen ovat makrotason osoituksia joustavista toimintatavoista. Koska organisaatioissa ei enää ole entisen kaltaista byrokraattista rakennetta, täytyy organisaatioiden nyt Albertin ja kumppaneiden mielestä luoda itselleen selkeä identiteetti. Sen on oltava sellainen, joka kantaa vaikeidenkin aikojen yli. Identiteetti ja identifikaatio ovat tärkeitä tämän päivän organisaatioissa myös mikrotasolla. Yrityksen identiteetin avulla esimerkiksi monimuotoisista taustoista tulevat kansainvälisen yrityksen työntekijät pystyvät helpommin työskentelemään keskenään. (Albert, Ashforth ja Dutton, 2000.)

Scott ja Lane (2000) ovat todenneet, että johtajat ovat yleensä organisaation näkyvimpiä jäseniä ja he antavat organisaatiolle kasvot. Scott ja Lane esittävät, että johtajien ja organisaation identiteetit ovat todennäköisemmin lähempänä toisiaan kuin työntekijöiden ja organisaation. Johtajat ovat myös todennäköisemmin samaistuneet organisaation työntekijöitä vahvemmin. Toisaalta Scottin ja Lanen mielestä työntekijät ovat päivittäisten rutiinien takia lähempänä organisaatiota kuin esimerkiksi osakkaat. Työntekijöiden voi olla helpompi päästä sisälle organisaation identiteetistä. Organisatorisen sosiaalisen identiteetin lähestyttävyyys ja siitä seuraavat piirteet määrittävät kuitenkin lopulta yksilön yhteyden ja liittymisen organisaatioon. (Scott ja Lane, 2000.)

Elsbach (1999) jakaa organisatorisen samaistumisen neljään muotoon, jossa on hänen mukaansa kyse yksilön ja organisaation identiteettien yhteydestä. Sa-

maistuminen (*identification*) perustuu yksilön ja organisaation väliseen aktiiviseen ja positiiviseen yhteyteen. Samaistumattomuus (*dis-identification*) on taas yksilön ja organisaation identiteetin aktiivinen irtaantuminen toisistaan eli niiden välinen yhteys on negatiivinen. Epäselvä samaistumisen (*schizo-identification*) tila syntyy, kun yksilö samanaikaisesti sekä samaistuu että ei samaistu organisaation identiteettiin. Neutraalia samaistumista (*neutral-identification*) voisi taas kuvata yksilön organisaationaalisen samaistumisen ja samaistumattomuuden puutteella.

Prattin (2000) ohella myös mm. Humphreys ja Brown (2002) ovat hyödyntäneet Elsbachin luokitusta (1999). He näkevät sekä yksilöllisen että kollektiivisen identiteetin ja identifioitumisprosessin sitovan ihmisiä organisaatioon. Humphreysin ja Brownin mielestä ne muotoutuvat henkilökohtaisista ja jaetuista narratiiveista, joita ihmiset kertovat saadakseen selkoa maailmastaan ja löytääkseen merkityksen elämälleen. Samaistuminen ilmentää aktiivista ja positiivista yhteyttä oman narratiivin ja organisaation dominoivan narratiivin välillä. Samaistumattomuus on taas samojen asioiden aktiivinen ja negatiivinen yhteys, joka voi äärimmillään johtaa, kuten Humphreys ja Brown toteavat, yksilöiden vieraantumiseen organisaatiosta. Humphreysin ja Brownin (2002, s. 434–435) aineistossa samaistumattomat kuvasivat tilaansa lojaalisuuden puutteella (*lack of loyalty*) ja vieraantumisella (*estrangement and isolation*).

Kreiner (2002) on tutkinut Elsbachin neljää perustyyppiä organisaation, vuorovaikutteisuuden ja yksilön kannalta. Sekä epäselvää että neutraalin samaistujan profiilit muistuttivat enemmän identifioitumattoman kuin identifioitujan profiilia, vaikka erojakin oli. Koska organisaatioon samaistumista pidetään itsestäänselvytenä, neutraali samaistuja on aktiivinen ja yksilöllinen henkilö, jolla on alhainen samaistumisentarve ja kyseissä organisaatioissa on heikko organisaatioidentiteetti. Väliatilassa olevat työntekijät ovat organisaatiolle haaste: he voivat organisaation toiminnan seurauksena joko lähentyä tai loitontua organisaatiosta. Kreiner ja Ashforth (2004) taas ovat Elsbachin perustyyppiä tutkiessaan tulleet seu-

raaviin tuloksiin. Samaistuminen liittyy positiivisesti tarpeeseen samaistua ja myönteiseen tunnetilaan, mutta ei organisaation maineeseen tai organisaatioidentiteetin vahvuuteen. Samaistumattomuus taas liittyy negatiivisesti organisaation maineeseen ja jonkin verran tarpeeseen samaistua sekä positiivisesti kielteiseen tunnetilaan, kyynisyyteen ja psykologisen sopimuksen rikkomiseen. Epäselvä samaistuminen liittyy positiivisesti organisaatioidentiteetin sopimattomuuteen organisaatioon ja yksilön sisäisiin ristiriitoihin. Neutraali samaistuminen liittyy positiivisesti yksilöllisyyteen, mutta ei organisaatioidentiteetin vahvuuteen. Positiivisesti asioihin suhtautuvat työntekijät samaistuvat ja haluavat samaistua organisaatioon, negatiiviset yksilöt taas vieraantuvat siitä. Ambivalentti toiminta kertoo yksilön omista vaikeuksista ja neutraali suhtautuminen omista näkemyksistä.

Kärreman ja Alvesson (2004) tutkivat menestyneen it-alan konsulttiyrityksen samaistumisprosessia. Organisaatiossa oli vahva hierarkkinen rakenne ja näkemys yhteisestä organisaatioidentiteetistä. Sitä johdettiin sekä byrokratian että normatiivisen ja sosio-ideologisen kontrollin avulla. Tutkijat käyttivät samaistumisen selvittämisessä Prattin (2000) nelijakoa, joka taas pohjautuu Elsbachin (1999) luokitukseen. Kärremanin ja Alvessonin tutkimassa yrityksessä vain positiivinen (*positive identification*) ja ambivalentti (*ambivalent identification*) samaistuminen olivat mahdollisia, koska organisaation rakenteet ja vahva yhteinen henkinen näkemys ohjasi samaistumattoman (*non-identification*) tai vastakkaisen näkemyksen (*dis-identification*) omaavan yksilön pois organisaatiosta.

Kahnin (1990) mukaan merkityksellisyyden (*meaningfulness*), turvallisuuden (*safety*) ja käyttökelpoisuuden (*availability*) tunteet ovat tärkeimpiä työntekijöitä organisaatioon sitovia asioita. Jos ihminen kokee, että hänen työllään on merkitystä, hän voi tehdä sitä ilman uhkia. Ja jos hänen taidoillaan on käyttöä, hän kiinnittyy organisaatioon paremmin kuin sellainen henkilö, joka ei tunne samalla tavalla. May, Gilson ja Harter (2004) pohjasivat oman tutkimuksensa Kahnin ajatuksille. Heidän mukaansa kaikilla kolmella Kahnin määrittelemällä tekijällä on erittäin

suuri merkitys työhön sitoutumisessa. Merkityksellisyys tarkoitti työn rikastamista ja kunkin yksilön tilanteeseen sopivaa työroolien sovittelua, psykologinen turvallisuus palkitsevia vuorovaikutussuhteita työkavereiden välillä ja esimiestä, jolta saa tukea sekä pätevyys tarjolla olevia mahdollisuuksia. Prattin ja Ashfortin (2003) mukaan merkityksellisyys työssä on yksilön – ei organisaation – ominaisuus, joka syntyy sekä tietynlaisesta työstä että organisaatioon kuulumisesta. Se kehittyy organisaatiossa kuulumisesta ja sille työskentelemisestä.

Barsade ja Gibson (2007) tähdentävät tunteiden merkitystä organisaatioilmiötä tarkasteltaessa. Tunteiden tiedostaminen työssä on olennaisen tärkeää: jokainen vie omat tunteensa työpaikalleen ja vaikuttaa niiden kautta muihin. Jos ymmärtää tunteiden vaikutukset organisaatioon, voi löytää keinoja tehdä työ paremmin ja muuttaa organisaation käyttäytymistä. On myös tärkeää tutkia erityisesti monikulttuuristen organisaatioiden tunnekulttuureja (Barsade, Brief ja Spataro, 2003). Tunteilla on myös heijastusvaikutuksia, ne tarttuvat. Positiiviset tunteet lisäävät positiivisia tunteita ja negatiiviset negatiivisia. Mitä enemmän organisaatiossa on positiivisia tunteita, sitä enemmän on yhteistyötä ja vähemmän ristiriitoja (Barsade, 2002). Esimerkiksi toimitusjohtajan ja ylimmän johdon välinen hyvä emotionaalinen suhde lisää ryhmän positiivisia suhteita. Tunteilla on myös vaikutusta organisaation tulokseen: mitä epäyhtenäisempi ryhmän tunneilmasto on, sitä vähemmän yritys tuottaa (Barsade, Ward, Turner ja Sonnenfeld, 2000). Tietoisuus asioista (*mindfulness*) kiinnittää meidät tähän hetkeen (Langer, 1989). Yksilön psykologinen pääoma (toivo, tehokkuus, optimismi, joustavuus) liittyy Aveyn, Wernsingin ja Luthansin (2008) mukaan positiivisiin tunteisiin, jotka vaikuttavat asenteisiin ja käyttäytymiseen. Työntekijöillä, joilla on korkea psykologinen pääoma, on positiivisia tunteita organisaatiota kohtaan. Ne taas vaikuttavat organisaation sitoutumiseen (vastakohtana kyynisyys) ja ns. organisaatiokansalaisen käyttäytymiseen (vastakohtana poikkeaminen siitä). Positiivisesti ajattelevat ja tuntevat työntekijät voivat Aveyn ja kumppaneiden tutkimustulosten mukaan omalla toiminnallaan edistää organisaatiomuutoksien onnistumista.

1.1 Psykologinen omistajuus

Arkipuheessa kuulee ihmisten käyttävän työpaikastaan puhuessaan me-persoonapronominia: ”Meillä tehdään näin.” tai ”Me olemme tätä mieltä.” Tuota tunnetta (tunne, että jokin on ”minun” tai ”meidän”) voi kuvata nimellä psykologinen omistajuus (*psychological ownership*) (Pierce ja kumppanit, 2001; Pierce ja kumppanit, 2004; O’Driscoll ja kumppanit, 2006). Se on psykologisesti koettu ilmiö, jossa työntekijä kehittää omistavia tunteita kohdetta kohtaan (*”Psychological ownership is the psychologically experienced phenomenon in which an employee develop possessive feelings for the target.”*, Van Dyne ja Pierce, 2004, s. 442). Jos yksilö kokee omistajuutta kohdetta kohtaan, hän on kiinnostuneempi kohteen asioista: hän evaluoi ja ideoi. Omistajuuden ei tarvitse olla laillista, vaan pelkkä tunne omistajuudesta riittää aktivoimaan yksilön. Van Dynen ja Piercen käytännön tutkimukset osoittavat positiivisia linkkejä työntekijän organisaatiota kohtaan koetun psykologisen omistajuuden sekä asenteiden (esim. organisaatioon sitoutuminen ja työssä viihtyminen) että työkäyttäytymisen (tehtävien suorittaminen ja ns. organisaatiokansalaisen käyttäytyminen) välillä.

Piercen, Kostovan ja Dirksin (2001) mukaan organisaation jäsenet voivat oppia organisaationsa omistajuuteen mm. oman työnsä hallinnan ja organisaatioon tutustumisen avulla sekä antamalla työpanostaan tai työvälineitään organisaation käyttöön. Psykologinen omistajuus organisaatioon syntyy Piercen ja kumppaneiden (2001) mukaan helpommin, jos työntekijöiden työ sisältää itsenäisiä ja hallittavia kokonaisuuksia. Jos työntekijät kokevat saavansa riittävästi tietoa organisaatiostaan ja sen tavoitteista, he kokevat tuntevansa myös organisaationsa paremmin ja siten myös omistajuus sitä kohtaan syntyy helpommin. Työntekijällä voi olla omistajuuden tunne esimerkiksi työtään, työvälineitään, työyhteisöään, projektiaan tai asiakkaitaan kohtaan. Mitä suuremmaksi nuo henkilökohtaiset omistajuudet muodostuvat, sitä vahvempi on Piercen ja kumppaneiden (2001) mukaan psykologinen omistajuus kohdetta eli organisaatiota kohtaan. Piercen, O’Driscollin ja Coghlanin (2004) tutkimukset korostavat oman työnsä hallinnan

tunteen merkitystä psykologisen omistajuuden tunteen syntymiselle. Mitä enemmän yksilöt kokevat sitä työssään ja työympäristössään, sitä positiivisemmat ovat heidän tunteensa työnsä ja organisaationsa omistajuuteen. Jos työntekijällä on käytössään edistyksellistä teknologiaa, hän saa tehdä työtään itsenäisesti ja voi osallistua päätöksentekoon, hän kokee erityisesti työnsä – mutta myös organisaation – psykologisen omistajuuden Piercen ja kumppaneiden (2004) mukaan aina vain vahvempana.

Wagner, Parker ja Christiansen (2003) ovat tutkimuksissaan löytäneet positiivisen yhteyden psykologisen omistajuuden ja käyttäytymisen välillä. Jos työntekijä uskoo omistavansa organisaatiotaan, hän haluaa vaikuttaa positiivisesti myös sen taloudelliseen tulokseen. Omistajuuskäyttäytymisellä on myös todettu olevan taloudellisia vaikutuksia työryhmiin. Eli ajattelemalla ja toimimalla kuin omistaja työntekijä Wagnerin ja kumppaneiden mukaan edistää sekä positiivisia asenteita että taloudellisia vaikutuksia organisaatioon. Organisaatio voi lisätä psykologista omistajuutta esimerkiksi johtamisjärjestelmiensä avulla. Piercen ja Rodgersin (2004) mukaan organisaation omistajuus voi olla sekä objektiivista että psykologista. Jos työntekijöillä on konkreettinen mahdollisuus omistaa organisaatiota esimerkiksi henkilöstörahastojen tai niitä vastaavien järjestelmien kautta, heidän psykologinen omistajuutensa lisääntyy ja työmotivaationsa kasvaa. Chiu, Hui ja Lai (2007) tutkivat mm. psykologista omistajuutta eri tavoin omistetuissa kiinalaisyriyksissä. Hekin tulivat siihen tulokseen, että organisaatioissa käytössä olevat henkilöstörahastoja vastaavat systeemit lisäävät työntekijöiden psykologista omistajuutta. Jos työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet organisaation johtamiseen olivat pienet, psykologinen omistajuus oli vähäistä.

O'Driscoll, Pierce ja Coghlan (2006) ovat sitä mieltä, että rakenteeltaan yksinkertaisemmissa organisaatioissa työntekijöissä syntyy helpommin psykologista omistajuutta sekä työtään että organisaatiotaan kohtaan kuin raskaammin rakentuneissa organisaatioissa. Tuo sitoutuminen näkyy myös ns. lisäroolikäyttäytymisenä (*extra role behaviour*). Vandevallen, Van Dynen ja Kostovan (1995) tutki-

mukset osoittavat, että psykologisella omistajuudella on positiivisia kytköksiä tuohon lisäroolikäyttäytymiseen. Työntekijältä odotetaan organisaatiossa roolinsa mukaista käyttäytymistä. Jos hän tekee jotain, mikä ei muodollisesti kuulu hänen rooliinsa, se on lisärooli. Heidän tutkimuksensa osoittavat myös, että ne henkilöt, joilla on korkea psykologisen omistajuuden tunne, sitoutuvat todennäköisemmin sellaiseen lisäroolikäyttäytymiseen, joka hyödyttää organisaatiota. Lambert (2000) taas tuli tutkimuksissaan siihen tulokseen, että työntekijöiden kokemien työpaikkaetujen ja ns. organisaatiokansalaisen käyttäytymisen välillä on positiivinen yhteys. Määräaikaisessa työsuhteessa olevilla on Featherin ja Rauterin (2004) mukaan enemmän organisaationalista lisäroolikäyttäytymistä kuin vakituisilla. Koska he eivät mm. ole varmoja työsuhteensa jatkumisesta, he kokevat lisäroolikäyttäytymisen olevan reitti saavuttaa vakituinen työ.

1.2 Emotionaalinen työ

Hochschild (1983, 2003) on kohdistanut huomiota työhön, jota tehdessään työntekijä käyttää samalla persoonallisuuttaan ja tunteitaan. Hochschild lähestyy tätä teemaa käsitteellä emotionaalinen eli tunnetyö (*emotion work*). Emotionaalinen työ voidaan nähdä tunteiden johtamisena niin, että tunteet voidaan julkisesti havaita. Myös emotionaalisesta työstä maksetaan palkkaa, joten siksi sillä on vaihtoarvoa. Jotta jotain työtä voidaan kutsua emotionaaliseksi Hochschildin tarkoittamassa mielessä, työntekijän pitää kohdata kasvokkain asiakkaansa tai ainakin olla suorassa kuuloyhteydessä häneen. (*"I use the term emotional labor to mean the management of feeling to create a public observable facial and bodily display; emotional labor is sold for a wage and therefore has exchange value."*, Hochschild, 1983, 2003, s. 7.)

Hochschildin emotionaalisen työn käsite kytkeytyy mm. Marxin vieraantumisteoriaan (Korvajärvi, 2001). Hochschild (1983, 2003) näkee, että emotiot muodostuvat ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Ihminen ei kuitenkaan ole tun-

teidensa armoilla, vaan on myös itse niiden aktiivinen tuottaja. Hochschild on ollut erityisen kiinnostunut tunteiden työstämisestä työpaikoilla eli siitä, miten työntekijät käyttävät tunteitaan ja miten he säätelevät tunteitaan pyrkiäkseen muuttamaan omaa ja muiden ihmisten (esim. asiakkaiden) emotionaalista tilaa. Emotionaalisen työn tekijän pitää myös pystyä muuttamaan toisen emotionaalista tilaa (esim. lentoemäntä luo hyvänolon tunnetta tai laskujen perijä pelkoa). Korczynski (2003) näkee emotionaalisen työn tekijöiden kollektiivisuuden olevan merkityksellistä haastavasta työstä selviytymisessä. Hänen mielestään on tärkeää, että työyhteisön jäsenet jakavat esim. asiakkaiden synnyttämät negatiiviset tunteet. Brinerin (2005) mielestä tunteiden käyttö työssä lisää hyvinvointia. Korvajärven (2001) mielestä emotionaalinen työ on työnantajan koulutuksella tai johtamiskäytännöillä luotu tavoitteellinen tila, jossa emotionaalisia tunteita käytetään hyväksi asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Bolton ja Boyd (2003) ovat Hochschildin lailla tutkineet lentoemäntien työtä. Tutkijat näkevät lentoemännät taitavina tunteidensa hallitsijoina, jotka pystyvät sekä työnjohdon että asiakkaiden aiheuttaman paineen alla hyödyntämään ja yhdistämään erilaisia emotionaalisia töitä kulloiseenkin tilanteeseen sopivalla tavalla. Hochschildin (2005) mielestä uudet ostettavat hoitopalvelut lisäävät sekä palveluiden ostajien että niitä tarjoavien ja tekevien tunteiden hallinnan haasteita. Vanhuksenhoitoa tai tuhkatun ruumiin kuljetusta ostava miettii arvojaan ja asioiden tärkeysjärjestystä, niitä toteuttava taas rajaa henkilökohtaisten tunteiden ja suoritettavan työn välillä.

Hochschild (1997) on myös tutkinut yksilön työn ja kodin välistä suhdetta. Työ on monelle paikka, jossa voi toteuttaa itseään ja tuntea saavansa arvostusta. Vaikka kummassakin paikassa on kiireistä ja stressaavaa, töissä saa tehdä mielenkiintoisia tehtäviä ja tavata kollegoita ja lisäksi työstä saa palkkaa. Tunteet vaikuttavat työssä sekä yksilön että organisaation tasolla. Regerin (2004) tekemässä naistutkimuksessa vieraantumisen tunne nousi esille. Sen takaa löytyi toivottomuutta ja turhautumista. Tiedostettuaan nämä epäoikeudenmukaisuutta aiheuttavat tunteet jotkut naisista aktivoituivat vaikuttamaan organisaatiossa. Ehrenreich ja Hochschild (2002) ovat taas koonneet globaalisti eri kirjoittajien näke-

myksiä pienipalkkaisten, lähinnä siirtolaisnaisten, tekemästä työstä. Kirjoituksessaan mm. kotiapulaisen työn näkymättömästä luonteesta Rivas (2002) toteaa, että tuo monesti päällepäin täysin huomaamaton työn muoto on itse asiassa kaikkein pisimmälle menevin vieraantumisen muoto.

Rafaeli (1989) tutki kassatyöntekijöitä. Hänen mukaansa asiakkaiden välitön vaikutus heihin oli paljon suurempi kuin esimiesten. Kollegoiden vaikutus oli merkityksellisempi kuin esimiesten, mutta ei yhtä suuri kuin asiakkaiden. Kassatyöntekijät ovat työpäivänsä aikana eniten tekemisissä asiakkaiden kanssa. Asiakkaat voivat vaikuttaa kassatyöntekijään antamalla palautetta. Kassatyöntekijät näkevät asiakkaan olevan kaupankäynnin avain – ilman esimiestä ja johtoa pärjätään, mutta ei ilman asiakasta. Koska asiakkaat maksavat saamastaan palvelusta, heillä on mielestään oikeus kontrolloida kassatyöntekijöitä. Jotta kassatyöntekijät selviytyisivät asiakkaiden vaativien silmien alla, he ovat kehittäneet erilaisia selviytymisstrategioita. He eivät mm. kiinnitä huomiota asiakkaisiin, he torjuvat asiakkaiden kontrollointioikeuden, he vastaavat asiakkaiden kontrollointiyrityksiin tai he voittavat asiakkaat puolelleen niin, etteivät nämä edes halua kontrolloida heitä. Koska tilanne on työntekijöiden kannalta haastava, heidän olisi Rafaelin mielestä tärkeä lisätä yhteyksiä kollegoihinsa. Rafaelin ja Suttonin (1990) mukaan asiakkaiden vaatimuksilla tai ajankohdan kiireellisyydellä ei ollut vaikutusta palvelun laatuun.

Tracy (2000) tutki risteilyaluksen työntekijöiden emotionaalista työtä, itsesääätelyä ja identiteetin muodostumista. Risteilyalus on suljettu tila, jossa työntekijät joutuvat työskentelemään jatkuvan paineen alla ja olemaan tavoitettavissa vuorokauden ympäri. Heiltä odotetaan loputonta positiivisuutta, koska asiakkaat ovat tulleet risteilylle viihtymään. Eräs haastateltu työntekijä totesi heidän työnsä olevan heidän identiteettinsä. Esimiehet, asiakkaat, työkaverit ja jopa he itse odottavat itseltään tietyn positiivisen mallin mukaista käyttäytymistä. He eivät saa väsyä tai ainakaan näyttää sitä. Tilanne on Tracyn mukaan epätodellinen ja voi sekoittaa työntekijöiden käsityksen todellisuudesta ja siten aiheuttaa vieraantumista.

Pugh (2001) on sitä mieltä, että työntekijöiden positiiviset tunteet vaikuttavat positiivisesti asiakkaisiin ja heidän näkemykseensä palvelun laadusta. Tunteiden käyttö organisaatiossa on hyvä väline, koska asiakkaat olettavat sen olevan osa palvelua ja avatut tunteet voivat muuttaa asiakkaiden mielialaa ja siten vaikuttaa heidän asenteeseensa organisaatiosta. Harrisonin, Simpsonin ja Kalerin (2005) mukaan työntekijät kiinnittävät itsensä organisaatioon tunteiden avulla. Heidän tutkimuksessaan koulun keittiössä työskentelevien työtyytyväisyyttä lisäsi mm. ”äidillinen” suhde lapsiin. Olennaista oli myös lojaalisuus koulua ja sen oppilaita kohtaan. Se piti koulujen keittäjiä lähellä organisaatiota. Hyvät suhteet opettajiin lisäsivät tätä positiivista tunnetta. Myös hyvä tiimihenki työtovereiden kesken erityisesti paineiden alla motivoi työntekijöitä. Harrisonin ja kumppaneiden tutkimuksen työntekijät olivat ylpeitä työstään, ja heidän itsekunnioituksensa oli myös kohdallaan. Jos opettajat eivät kunnioittaneet keittiötyöntekijöitä, se vähensi heidän ammattilypeyden tunnettaan. Keittiötyöntekijät pitivätkin tärkeänä, että he tiesivät paikkansa keittiössä eivätkä he yrittäneetkään nostaa itseään ylemmäksi.

Eri kuntien (Helsingissä mm. Kontulan ala-aste: www.kontu.edu.hel.fi/) opetus-suunnitelmissa käytetään oheiskasvattajuus-sanaa. Sillä tarkoitetaan oppilaiden kanssa työskenteleviä aikuisia, jotka eivät ole opettajia. Sellaisia ovat mm. keittiö-, siivous- ja huoltohenkilökunta sekä koululaiskuljettajat. Lintukankaan ja kumppaneiden (2007) mukaan mm. kouluruokailulla on suuri merkitys opetus-, kasvatusta- ja oppimistilanteena. Heidän mielestään ruokapalvelutyöntekijöiden perustehtävän eli ruokapalvelun tuottamisen lisäksi heillä on tärkeä rooli myös kasvattajina, ohjaajina ja aikuisen malleina, vaikka opettajat ovat päävastuussa kasvatustyöstä. Ruokapalveluhenkilöstö ohjaa ja auttaa terveellisiin ruokavalintoihin ja hallitsee asiakaspalvelussa huomaavaiset ja ystävälliset käytöstavat. Samat perustelut koskevat mielestäni myös siivous- ja huoltohenkilöstöä sekä koululaiskuljettajia. Oheiskasvattajuus voidaan käsitykseni mukaan rinnastaa emotionaaliseen työhön, koska myös oheiskasvattaja voi muuttaa toisen emotionaalista tilaa.

1.3 Organisaatioidentiteetti

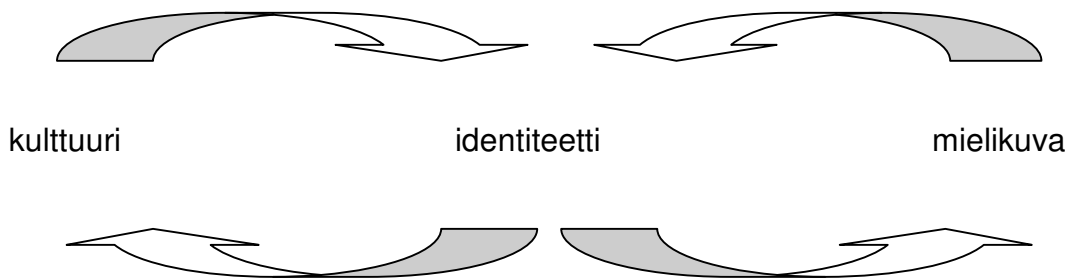
Organisaatioidentiteetti (*organizational identity*) on Albertin ja Whettenin (1985) mukaan keskeinen (*central*), selvästi erottuva (*distinctiveness*) ja pysyvä tila (*temporal continuity*), joka sekä kirkastaa tutkijoille organisaation tiettyjä puolia että määrittelee organisaatiolle itselleen sen omia tyypillisiä piirteitä. (*For purpose of defining identity as a scientific concept, we treat the criteria of central character, distinctiveness, and temporal continuity as each necessary, and as a set of sufficient.*”, Albert ja Whetten, 1985, s. 90). Whetten (2006) on kuitenkin tullut siihen tulokseen, että koko organisaatioidentiteettikonsepti on identiteettikriisissä. Kaikkia institutionalisoituneita organisatorisia ilmiöitä ei tarvitse hänen mukaansa määritellä identiteettiin kuuluviksi, mutta kaikki identiteettiin viittaavat asiat taas pitää institutionalisoida organisaation piirteiksi. Organisaation identiteettiä määrittävät asiat erottavat ne Whettenin mukaan selvästi muista organisaatioista esimerkiksi siinä, miten ja missä nuo asiat esiintyvät ja rakentuvat.

Hatch (1993) näkee organisaatioidentiteetin kapeampana kuin organisaatiokulttuurin. Organisaatioidentiteetti perustuu kuitenkin sellaisille kulttuurisille oletuksille ja arvoille, joiden ajatellaan kuvastavan organisaation itse määrittämiä piirteitä. Myöhemmissä tutkimuksissaan Schultzin kanssa Hatch (1997, 2002) määrittelee organisaatioidentiteetin kulttuurin ja mielikuvien väliseksi suhteeksi. Sitä yritetään ymmärtää sisäisten ja ulkoisten määritelmien välisen vuorovaikutuksen avulla. Hatch ja Schultz ovat luoneet asiasta mallin (kuva 3), jossa kuvataan identiteetin muodostumista ja sen suhdetta kulttuuriin ja mielikuviin. Identiteetti syntyy kuvastamisesta (*mirroring*), heijastamisesta (*reflecting*), ilmaisemisesta (*expressing*) ja vaikuttamisesta (*impressing*). Organisaatioidentiteetti ei ole vain havaintojen koelma ihmisten mielissä. Se on dynaaminen prosessi, jossa organisaation miinus rakentuu jatkuvan sisäisten ja ulkoisten määritelmien vuoropuhelun avulla. Tuo prosessi voi kuitenkin häiriintyä organisaation narsismin tai liiallisen mukautumisen takia. Narsismissa unohdetaan vuorovaikutus ja muiden näkemysten kanssa peilailu eli keskitytään liian yksipuolisiin näkemyksiin. Liiallisessa mukau-

tumisessa menetetään näkemys siitä, keitä ollaan. Organisaatio saattaa esimerkiksi markkinaosuuksia metsästäessään hävittää kulttuurista perintöään. Jos halutaan taata organisaation olemassaolo, täytyy sen identiteettiä Ravasin ja Schultzin (2006) mukaan päivittää jatkuvasti.

Identiteetti ilmaisee
kulttuurista ymmärtämistä.

Identiteetti kuvastaa
muiden mielikuvia.



Heijastaminen istuttaa
identiteetin kulttuuriin.

Ilmaistu identiteetti jättää
vaikutuksen muihin.

kuva 3: malli identiteetin suhteesta kulttuuriin ja mielikuviin (Hatch ja Schultz, 2002)

Dutton ja Dukerich (1991) näkevät, että sekä organisaation identiteetillä että muiden siitä muodostamilla mielikuvilla on erittäin suuri merkitys sille, miten organisaation jäsenet suhtautuvat asioihin. Yksilön näkemykset organisaation identiteetistä ovat merkityksellisiä, koska ne vaikuttavat mm. heidän organisaatioon sitoutumiseensa. Organisaation ulkopuoliset henkilöt muodostavat organisaatiosta oman näkemyksensä. Tuo mielikuva on tärkeä myös organisaation jäsenille, koska se määrittää heidän omaa näkemystään organisaatiostaan.

Alvessonin ja Willmottin (2002) mielestä organisatorisen virallisen identiteetin muodostuminen on epävarma ja kiistanalainen prosessi, jossa haetaan uutta suuntaa esimerkiksi tiimityölle ja kumppanuudelle. Gioia, Schultz ja Corley (2000) taas näkevät organisaatioidentiteetin ennemminkin epävakana ja häilyvänä kuin pysyvänä tilana. Tämä mukautuva epävakaisuus on heidän mielestään hyväksi esimerkiksi organisaation ja sen identiteetin muutostilanteessa. Organisaatiolla voi olla useampia identiteettejä erilaisissa konteksteissa ja sidosryhmissä. Jos organisaation identiteettiä kuitenkin halutaan kehittää, se on Brownin ja Starkeyn (2000) mukaan pitkä prosessi. Niin ihmisillä kuin organisaatioilla on omat puolustuskeinonsa (esim. kieltäminen, rationalisointi, idealisointi, fantasiointi tai symbolisointi), joilla muutosta halutaan estää. Olemassa oleva identiteetti vahvistaa yleensä organisaation itseluottamusta siinä määrin, että siitä ei haluta päästä eroon. Jos organisaatio haluaa kuitenkin kehittyä ja parantaa olemassa olevia mahdollisuuksiaan, myös identiteetin muuttaminen aika ajoin on välttämätöntä. Jos organisaatio pystyy kriittiseen itsetutkiskeluun ja edistämään vuoropuhelua tulevasta identiteetistään, sillä on mahdollisuudet identiteetin muutokseen. Organisatorinen muutos johtaa positiiviseen identiteetin muutokseen, jos uusi käsitys itsestä vähentää puolustuskeinojen ehkäiseviä vaikutuksia. Brownin ja Starkeyn (2000) kuvaamat muutosta estävät puolustuskeinot ovat – kuten he sanovat – hyvin inhimillisiä. Heidän mielestään organisaatiot ovat ihmisten tapaan mukavuudenhaluisia, koska yleensä halutaan pitäytyä vanhoissa totutuissa asioissa. Harvoin halutaan muuttamalla muuttua, vaikka lopputulos olisikin parempi kuin nykytila.

Corley ja Gioia (2004) näkevät todellisen organisaatiomuutoksen olevan mahdollista vain sen identiteettiä muokkaamalla. Heidän mukaansa uuden organisaatioidentiteetin muodostumiseen vaikuttavat eniten moniselitteisen identiteetin eteenpäin sysäävät tekijät, identiteetin muutoksen konteksti ja johtajien vastuu. Suurin osa heidän tutkimuksensa työntekijöistä ei alkuvaiheissa kokenut tulevan organisaatioiden yhdistymisen muuttaneen heidän arjen työtään, mutta he huomasivat merkkejä siitä mm. johdon puheissa. Pikkuhiljaa ihmisten puheissa ru-

pesi ilmenemään organisaatioiden välisiä vertailuja: olemme kuin he tai emme ole kuin he. Corleyn ja Gioian tutkimuksessa organisaation sisällä yhdistymisen uskottiin olevan positiivinen asia, mutta mm. lehdistö oli eri mieltä. Kun yhdistymisprosessissa oli hiljainen vaihe, ruvettiin koko asiaa epäilemään. Johdon kulkemaviksi valitsemat asiat (mm. visio, missio ja strategia) eivät tavoittaneet henkilöstöä, joka koki sekä joutuvansa sulattamaan liikaa informaatiota kerralla että samalla omaksumaan kahden eri identiteetin nostattamia jännitteitä. Vain johdon selkeä vastuu ja mielekkäät käskyt voivat tuon tutkimuksen mukaan auttaa löytämään uuden yhdistyneen organisaation identiteetin. Tekijöiden yleisjohtopäätös on, että fuusiot ja organisaatioiden yhdistymiset ovat organisaatioille ja niiden identiteeteille haastavia tilanteita. (Corley ja Gioia, 2004.)

Prattin (2000) mukaan organisaatio voi onnistua identiteetin muokkaamisprosessissa, jos se toimii monipuolisesti. Organisaation jäsenten identiteetti syntyy organisaation käytäntöjä kyseenalaistamalla ja unelmia luomalla. Samaan aikaan Prattin mielestä on luotava uusia käytäntöjä positiivisten asioiden avulla, ja ne on saatava osaksi organisaatiota. Jos tämä kyseenalaistaminen ja uuden luominen ovat tasapainossa, organisaation jäsenet samaistuvat positiivisella tavalla organisaatioonsa (*positive identification*). Jos jommassakummassa epäonnistutaan, yksilöt eivät samaistu organisaatioon (*deidentification tai non identification*), he vieraantuvat siitä kokonaan (*dis-identification*) tai he jäävät epäselvään tilaan (*ambivalent identification*). Chreimin (2001) mukaan organisaation onnistunut muutos on sidoksissa sen jäsenten identifioitumiseen. Jos organisaatioiden yhdistyessä työntekijän entisen organisaation asioita käsitellään kielteisesti, se voi vaikeuttaa hänen samaistumistaan uuteen organisaatioon. Jos työntekijälle tarjotaan positiivisia samaistumismahdollisuuksia ja jos edellisestä organisaatiosta ja sen identiteetistä voidaan säilyttää edes jotain myös uudessa organisaatiossa, samaistuminen uuteen organisaatioon on Chreimin mielestä helpompaa. Elsbachin ja Kramerin (1996) mukaan sysäys identiteetin muutokseen voi tulla myös organisaation ulkopuolelta. Business Week -lehden tekemä arviointi bisneskouluista sai erilaisissa vertailuissa menestyneetkin organisaatiot (mm. Berkerley ja

Stanford) kokemaan identiteettinsä uhatuksi Jos tilanne on otollinen, tällaisissa ranking-listauksessa mukana olleissa organisaatioissa herää herkästi Elsbach ja Kramerin mielestä tarve muuttaa tai muokata identiteettiään. Yhtenäinen organisaatioidentiteetti vaikuttaa yleensä Foremanin ja Whettenin (2002) mukaan työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen ratkaisevasti.

Jos organisaatiossa on useita eri organisatorisia identiteettejä, syntyy johtamiselle Prattin ja Foremanin (2000) mukaan erityisiä lisähaasteita. Identiteettien moninaisuus ja yhteisvaikutus eivät kaikissa tapauksissa reagoi parhaalla mahdollisella tavalla keskenään, vaan voi tapahtua lokeroimista, poistamista, yhdentymistä tai yhdistymistä. Lokeroimisella (*compartmentalization*) Pratt ja Foreman viittaavat tilanteeseen, jossa organisaatio ja sen jäsenet päättävät ylläpitää kaikkia olemassa olevia identiteettejä, mutta eivät etsi niiden välisiä yhteisvaikutuksia. Moninaisten identiteettien olemassaolo voi jopa lisätä ristiriitojen määrää organisaatiossa, jos johto ei esimerkiksi ymmärrä erilaisten ryhmien työskentelymahdollisuuksia. Poistaminen (*deletion*) taas johtuu Prattin ja Foremanin mukaan tilanteesta, jolloin johto hävittää jonkun tai joitakin tai joskus jopa kaikki sen moninaisista identiteeteistä. Liian radikaalit identiteettien poistamiset saattavat aiheuttaa joidenkin ryhmien vieraantumista. Yhentyminen (*integration*) puolestaan tapahtuu Prattin ja Foremanin jäsennyksessä silloin, kun johto koettaa valjastaa kaikki identiteetit uuteen kokonaisuuteen esimerkiksi fuusion yhteydessä. Tämä saattaa vähentää vieraantumisen tunnetta ja keskinäistä kilpailua, mutta samalla myös tehdä organisaatiosta kankeamman ja joustamattomamman. Pseudoyhentyemisessä kaksi toisiaan lähellä olevaa identiteettiä yhdistyy ja muodostaa uuden yhteisen identiteetin, jossa molemmat itse asiassa pitävät omat identiteettinsä: ne katsovat asioita edelleen omista näkökulmistaan. Yhdistymisessä (*aggregation*) Prattin ja Foremanin mielestä moninaiset identiteetit yhdistetään siten, että ne kaikki säilytetään ja niiden välille etsitään yhdistäviä asioita. Tällainen prosessi vie aikaa, mutta siinä voidaan parhaimmillaan johtaa moninaiset identiteetit yhteen mm. erilaisten yhteisten uusien myyttien ja uskomusten avulla. (Pratt ja Foreman, 2000.)

Vossin, Gablen ja Vossin (2006) tutkimusten mukaan johtajien yhdenmukainen positiivinen suhtautuminen organisaation yhteen yhteiseen identiteettiin vahvistaa organisaatiota. Jos organisaation johto ei ole uuden syntyvän organisaation yhteisen identiteetin takana, tutkijoiden mielestä organisaation tulevaisuus ei ole kovin vakaa. Hoggin ja Terryn (2000) mukaan alemmassa asemassa oleva yhdistyvä organisaatio menestyy hyvin, jos heidän asemansa koetaan kuitenkin oikeutetuksi ja heillä on avoin suhde valta-asemassa olevaan organisaatioon.

1.3.1 Sosiaalinen identiteetti

Tajfelin ja Turnerin (1979) mukaan erilaiset sosiaaliset tapahtumat määrittävät yksilön paikan yhteiskunnassa. Nuo tapahtumat muokkaavat yksilön sosiaalisen identiteetin, jonka hän toivoo olevan mahdollisimman positiivinen. Jos ryhmän sosiaalinen identiteetti ei tyydytä yksilöä, hän haluaa siitä pois tai yrittää muokata sitä positiivisemmaksi. Ashforthin ja Maelin (1989) mielestä sosiaalinen identiteettiteoria määrittää yksilön ryhmäjäsennyden. Samaistuminen ryhmään luo olettamuksen ykseydestä ja yhteenkuuluvuudesta. Identifioituminen aiheuttaa yksilön sitoutumisen ryhmään. Hänestä tulee siten myös ryhmänsä ja sen ilmenemis-
muotojen edustaja. Jos yksilö samaistuu voimakkaasti organisaatioon, hänen sosiaalinen identiteettinsä menee Elsbachin ja Bhattacharyan (2001) mukaan merkittävästi päällekkäin organisaation identiteetin kanssa. Organisatorinen samaistuminen on tärkeää, koska sillä on merkitystä sekä yksilön että organisaation hyvinvoinnille. Jos yksilö ei samaistu organisaatioon, voi syynä olla mm. yksilön ja organisaation arvojen erilaisuus. Yksilö saattaa myös miettiä organisaation maineen vaikutusta omaansa. Hän voi vajavaisten kokemustensa perusteella olettaa kaikilla organisaation jäsenillä olevan samanlainen arvopohja ja siten tehdä vääriä päätelmiä organisaatiosta ja sen identiteetistä. Samaistumattomuudesta voi seurata yksilön vieraantuminen organisaatiosta tai organisaation kritisoiminen. Bhattacharyan ja Elsbachin (2002) mukaan samaistuminen liittyy ihmisten henkilökohtaisiin kokemuksiin, kun taas samaistumattomuus arvoihin or-

ganisaation ympärillä. Sekä samaistujat että samaistumattomat puhuvat omista näkemyksistään, mutta samaistujat myös toimivat niiden mukaan.

Yksilöllä voi olla Prattin ja Foremanin (2000) mukaan yhtä monta sosiaalista identiteettiä kuin on ryhmiä, joihin hän kuuluu. Näin yksilöllä voi olla monia rooli-identiteettejä. Yksilöt, joilla on ”optimaalinen määrä” identiteettejä, ovat tyytyväisiä. Heillä on mahdollisuus valita oikeat ryhmät ja asiat oikeaan aikaan ja tilanteeseen. Prattin ja Foremanin mukaan siis yksilön taito luovia erilaisissa identiteettiä korostavissa tilanteissa vaikuttaa selviytymiseen.

1.3.2 Yksilöidentiteetti

Bricksonin (2000) mukaan organisaation rakenteet vaikuttavat yksilön identiteetin muodostumiseen. Hän pohjaa näkemyksensä Brewerin ja Gardnerin (1996) ajatukseen identiteetin muokkautumisesta yksilön, yksilöiden välisen ja kollektiivisen identiteetin vahvistamisen avulla. Jos organisaatio esimerkiksi vahvistaa kollektiivista identiteettiä, yksilöt alkavat asettaa ryhmän edun kaiken muun edelle. Tällaisessa tilanteessa organisaatio pystyy parhaiten saamaan positiivisella tavalla irti parhaat puolet yksilöidensä moninaisuudesta. Tilanne on kuitenkin haasteellinen johtaa. Slussin ja Ashforthin (2007) mielestä erilaisten suhteiden välisestä toiminnasta syntynyt kontekstisidonnainen identiteetti yhdistää persoona- ja roolipohjaiset identiteetit. Jos niiden välinen suhde on negatiivinen, samaistumista ei tapahdu. Kreiner, Hollensbe ja Sheep (2006a) näkevät sekä yksilön että organisaation sisäisten ja niiden välisten suhteiden vaikuttavan lopullisen tasapainoisen identiteetin syntymiseen. Työntekijä ei ole tyytyväinen organisaatiossa, jossa hän joutuu uhrautumaan liikaa sen takia tai jos hän voi hyödyntää osaamistaan vain rajoitetusti. Kreinerin, Hollensben ja Sheepin (2006b) mukaan yksilön voi olla hankalaa löytää paikkansa organisaatiossa ja samaistua sen yhdeksi jäseneksi. Jos keskittyy liikaa omaan identiteettinsä, vieraantuu organisaatiosta. Jos taas kiinnittyy pelkästään organisaation identiteettiin, oma minuus voi hävitä. Eri-

laisten taktiikoiden käyttö auttoi heidän tutkimiaan pappeja löytämään tasapainon oman ja organisaation identiteetin välillä.

Ginin (1998) käsityksen mukaan tekemämme työ muokkaa meitä. Tarvitsemme työtämme myös muiden asioiden kuin palkan takia. Löydämme mm. identiteettimme sen avulla. Kaikki eivät kuitenkaan ole niin onnekkaita, että olisivat tyytyväisiä työhönsä. Työn tarkoituksen puute, liika työ, pelkkä työstä saadun palkan kuluttaminen tai erilainen näkemys työnantajan kanssa työn tekemisen etiikasta voivat vieraannuttaa työntekijää. Pidimme työstämme tai emme, meidän täytyy olla varovaisia, koska Ginin mielestä työ tekee meistä kaltaisiaan.

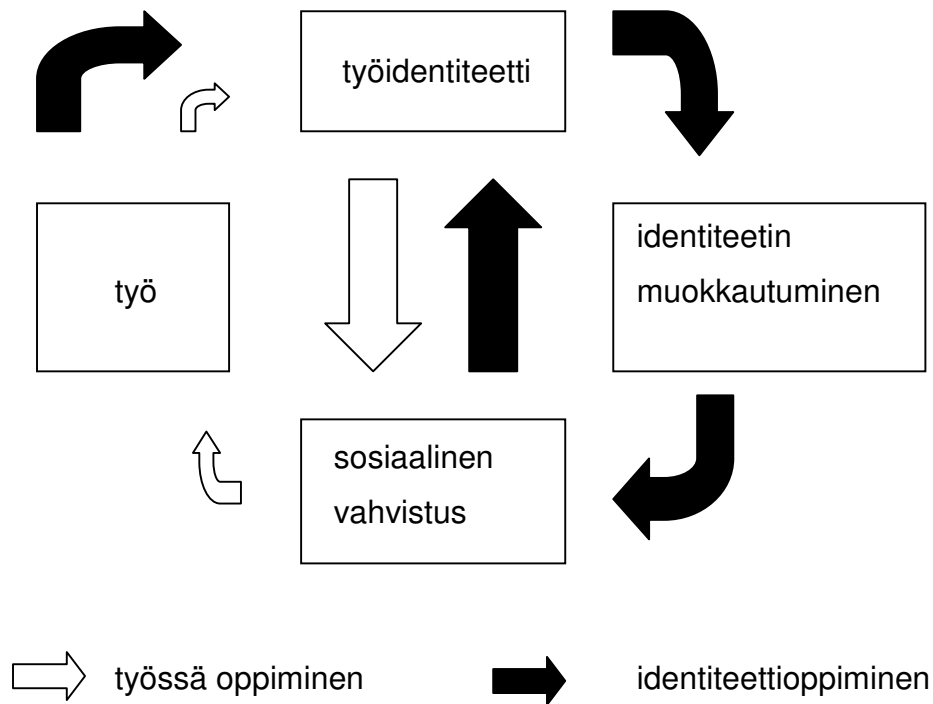
Kyyninen työntekijä on ristiriitaisessa tilanteessa. Yhtäältä hän kokee olevansa riippuvainen organisaatiosta, toisaalta hän ei kuitenkaan halua psykologisesti sitoutua siihen (Gabriel, 1999). Ulkopuolinen voi luulla hänen toteuttavan organisaation tavoitteita, mutta itse asiassa esimerkiksi ironian tai huumorin kautta hän ilmentääkin kyynisyyttä (Dean, Brandes ja Dharwadkar, 1998). Tosin selkeä organisaation vastustuskin voi ilmetä kyynisyytenä (Collins, 2003). Työntekijöiden näkymätön vastarinta ("svejkismi") saattaa myös näyttäytyä kyynisyyden ja ironian lisäksi välinpitämättömyytenä tai jopa humoristisena suhtautumisena esimerkiksi organisaation arvoihin (Fleming ja Sewell, 2002). Välinpitämättömyys voi myös olla selviytymiskeino (Collins, 2003). Kun työntekijät vastustavat organisaation määrittelemää identiteettiä, he hakevat samalla oikeutusta omalle identiteetilleen (Fleming, 2005).

Ashforthin ja Humphreyn (1993) mielestä tunteita työssään käyttävien ihmisten sosiaalinen ja persoonallinen identiteetti vaikuttavat mm. heidän tapaansa identifioitua palvelurooliin. Mitä keskeisempi annettu rooli tai ryhmä on jonkun identiteetille, sitä suurempi yhteys on yksilön tunneperäisellä hyvinvoinnilla ja roolin tai ryhmän onnistumisella, epäonnistumisella ja vaatimuksilla. Kun rooli on keskeinen yksilön identiteetille, ihmistä on helppo haavoittaa tunneperäisesti. Jos esimerkiksi joku arvostelee organisaatiota, se tuntuu henkilökohtaiselta loukkauk-

selta. Toisaalta taas organisaation menestyminen nähdään myös omaksi menestykseksi. Yleensä vieraantunut yksilö pystyy helposti ottamaan etäisyyttä ryhmään ja sen tunneperäisiin tarpeisiin. Haslamin, Postmesin ja Ellemersin (2003) mukaan organisaatioidentiteetistä puhuttaessa on syytä tutkia myös sosiaalipsykologinen puoli, jossa ilmenee mm. yksilön ja organisaation identiteettien väliset yhteneväisyydet ja erot.

1.3.3 Ammatti-identiteetti

Pratt, Rockmann ja Kaufmann (2006) tutkivat professionaalisen identiteetin muodostumista. He ovat luoneet tutkimustensa pohjalta työidentiteettimallin (kuva 4). Työidentiteetti muokkautuu heidän mielestään työssä oppimisen ja identiteettioppimisen välisessä prosessissa, jonka osia ovat rikastaminen, paikkaaminen ja pirstoutuminen. Kun yksilö on saavuttanut tasapainon identiteetin ja työn välillä, voi se tutkijoiden mielestä johtaa työidentiteetin muodostumiseen. Kärreman ja Alvesson (2001) kuvaavat, miten ammatti-identiteetti rakentuu keskustelun ja narratiivien kautta. Vuorovaikutus työkavereiden kanssa tekee monimutkaisesta organisaatiosta ja omasta työstä helpommin ymmärrettävän ja lähestyttävän.



kuva 4: työidentiteettimalli (Pratt, Rockmann ja Kaufmann, 2006)

Empson (2004) tutki organisatorisen identiteetin muutosta eräiden organisaatioiden yhdistyessä. Vaikka hänen tutkimuksessaan yhdistyneet organisaatiot olivat samalta alalta, niiden organisaatiokulttuurit olivat hyvin erilaiset. Yhdistymisen vaikutus organisaatioiden identiteetteihin oli monimutkainen. Se näyttäytyi myös kahdella hyvin eri tavalla riippuen siitä, kumman organisaation kannalta asiaa katsoi. Toisessa organisaatiossa koettiin, että heidän piti sopeutua toisen työskentelytapaan. Toisessa organisaatiossa taas ajateltiin toisen eristäytyneen heistä. Molemmissa organisaatioissa työntekijöillä oli omanlaisensa ammatti-identiteetit. Jos yhdistyvien organisaatioiden identiteetit ja niiden vaikutukset työntekijöiden ammatti-identiteetteihin olisi tunnettu paremmin, yhdistyminen olisi Empsonin mukaan sujunut helpommin. Herrbachin ja Kosmalan (2005) mukaan

identifioitumisprosessi on ongelmallinen ilmiö, jonka vaikutukset ovat monimutkaisemmat kuin yleisesti on ajateltu. Heidän tutkimuksensa ammatillisesta samaistumisesta osoittavat, että yksilöt voivat merkittävästi vaikuttaa omaan samaistumisprosessiinsa. Jos organisaatio toimii ja työntekijät voivat toteuttaa tehtäväänsä, he haluavat sitoutua organisaatioon.

Kosmalan ja Herrbachin (2006) mukaan yksilön oman ja ammatillisen minän väliset erot voivat haitata työntekijän samaistumista organisaatioon. Tietoisuus omasta työstä, kollektiivisuus ja sitkeys tehdä työtä olosuhteista riippumatta auttavat samaistumisprosessissa. Jotta työntekijä ei kadottaisi organisaatiossa minuutta, hänen on hyvä aika ajoin etäännyttää itsensä työyhteisöstä, ammatillisesta käyttäytymisestä tai työn metodeista. Kun katsoo asioita kauempaa, voi helpommin nähdä oma roolinsa kokonaisuudessa ja estää mahdollista kyynistymistä. Elsbachin, Barrin ja Hargadonin (2005) mukaan työhön olennaisesti kuuluvat henkilökohtaiset työvälaineet tai -vaatteet vahvistavat työntekijöiden ammatiroolin vaatimaa identiteettiä. Lisäksi työpaikan sisustus voi Elsbachin (2004) mukaan vaikuttaa ammatti-identiteettiin eli jos yksilö voi esimerkiksi vaikuttaa työympäristöönsä, hänen voi olla helpompi sopeutua muutoksiin. Myös avokonttorissa työskenteleminen uhkaa joidenkin työntekijöiden työpaikkaidentiteettiä, koska avokonttorin työskentelyolosuhteet voivat rajoittaa ihmisten yksilöllisyyttä (Elsbach, 2003).

Kun ihminen muokkaa työtään (*job crafting*), kyse on työn luovasta fyysisestä ja tietoisesta muuttamisesta, jotka yksilö kohdistaa työnsä tavoitteisiin tai esteisiin (Wrzesniewski ja Dutton, 2001). Työtä muokatessaan aktiivinen ihminen muuttaa Wrzesniewskin ja Duttonin mukaan työnsä luonnetta ja sosiaalista työympäristöään. Nämä toimet vaikuttavat työn merkitykseen ja työidentiteettiin. Lyonsin (2008) tutkimukset ovat vahvistaneet Wrzesniewskin ja Duttonin tutkimustuloksia. Työn muokkaaminen näytti Lyonsin mukaan auttavan yksilöitä voimaan paremmin ja havaitsemaan, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä.

Olesen (2001) on tutkinut professionaalista identiteettiä oppimisprosessina elämäntarinoissa. Hänen mukaansa työ- ja professionaalinen identiteetti ovat keinoja löytää työn mielekkyys. Ne antavat myös työlle sisältöä. Henkilökohtainen suhde työhön syntyy elämäntarinan kehittyessä. Vaikka tarinat ovat yksilöllisiä, niillä on sukupuoli-, sukupolvi- ja kulttuuriyhteyksiä koulutusjärjestelmiin ja markkinarakenteisiin. Tällainen identiteettiprosessi on sekä työn harjoittamista että työhön liittyvää sosiaalista vuorovaikutusta muiden ihmisten, tehtävien ja muutosten välillä. Jos esimerkiksi opettaja kokee olevansa ”opettaja 24 tuntia vuorokaudessa”, hän on vahvasti samaistunut työhönsä. Hän työskentelee persoonallaan, eikä häntä voi pitää pelkästään palkkatyöntekijänä. Wrzesniewskin, Duttonin ja Debeben (2003) tutkimuksessa sairaaloiden siivoojat mielsivät itsensä hoitohenkilökunnaksi ja kokivat itsensä osaksi potilaan hoitoprosessia. Tämä muutti heidän työnsä merkityksen siivoojasta ”parantajaksi” ja loi positiivisempaa työidentiteettiä. Tällä tavalla ajattelevat siivoojat olivat yleensä myös enemmän tekemisissä potilaiden ja heidän vierailijoidensa sekä hoitajien kanssa.

1.3.4 Narratiivi-identiteetti

Czarniawskan (1997b, s. 413) mukaan organisatorisen identiteettin pohjana ovat seuraavat neljä asiaa: 1. Yksilön identiteetti voidaan nähdä modernina instituutiona. 2. Organisaatiosta voidaan käyttää persoona-metaforaa. 3. Yksilön identiteetti voidaan nähdä ennemmin yksilöiden välisenä luonnollisena vuorovaikutuksena kuin olemassa olevana muotona, jota jatkuvasti tuodaan esille. 4. Organisaation narratiivien ja omaelämäkertojen välillä voidaan löytää analogioita, joista muotoutuu narratiivein muodostettu identiteetti. Czarniawska näkee, että identiteetti on *”jatkuva prosessi narratiiveja, missä sekä kertoja että yleisö muokkaavat koko ajan muotoutuvaa narratiivivia”* (1997b, s. 412). Selvytyksen vuoksi mielestäni olisi ehkä kuitenkin parempi sanoa, että yksilöt, ryhmät ja organisaatiot luovat kertomusten avulla identiteettejä. Czarniawska on mm. tutkinut Ruotsin julkisen sektorin identiteetin muutosta nykyiseen muotoonsa. Hän näkee sen muo-

toutuneen sellaiseksi esimerkiksi julkisten organisaatioiden, konsulttien, median ja kansalaisten vuorovaikutuksellisten tarinoiden avulla. Czarniawska (1997a) näkee tuossa identiteetin muokausprosessissa olennaisena asiana olleen julkisen sektorin työntekijöiden oman muuttumishalun. He ovat ymmärtäneet, että mm. heidän perinteisen puhetapansa täytyy muuttua etenkin silloin, kun he ovat tekemisissä organisaation ulkopuolisten kanssa. Julkinen sektori joutuu Pablon ja kumppaneiden (2007) mukaan mm. vaalien takia reagoimaan usein nopeasti ympäristönsä muutoksiin.

Brown ja Humphreys (2002) ovat tutkineet kollektiivisen narratiivi-identiteetin syntymistä. He huomasivat nostalgian olevan merkityksellinen elementti yhteisöllisen alkuperän ymmärtämisessä. Menneisyyden kaipuu auttaa monin tavoin ymmärtämään sekä yksilön että organisaation identiteettirakenteita. Nostalgia voi auttaa, kun ryhmä edistää sosio-historiallista jatkuvuutta, vastustaa johtoaseman valtaa tai taistelee levottomuutta vastaan. Ryhmän ja organisaation täytyy tuntea historiansa, jotta he osaavat sijoittaa itsensä aikaan ja paikkaan. Nostalgia on myös apua rakennettaessa jaettua kulttuurista perintöä, joka auttaa taas organisaation jäseniä ymmärtämään omaa yhteisöään.

Alasuutari (1986) tutki työläismiesten elämäntarinoita. Hän tarkasteli yksilöiden kertomia elämäntarinoita kertomuksina, joilla oli kielellisten tuotteiden tapaan oma rakenteensa ja tyyliinsä. Alasuutari näki, että *"elämäntarinan kielellisen muodon tutkiminen on tutkimusta siitä, millaiseksi henkilöksi ja persoonallisuudeksi sen kertoja kuvittelee itsensä... Kertomus viestii aina paljon enemmän kuin on tarkoitettu, joskus tarkoitusperien vastaisiakin asioita. Eri tavoin se heijastaa kertojan maailmankuvaa, identiteettiä ja hänen käsitystään itsestään ihmisenä."* (Alasuutari 1986, s. 10). Elämäntarina kertoo Alasuutarin mielestä nykyhetkeen suhtautumisesta menneisyyden esimerkkien avulla. Ne *"heijastavat elämänsä asennetta, tapaa orientoitua tarinoiden juonirakenteessa ilmauksensa saavan käsitykseen elämän ulkoisista ja sisäisistä ehdoista"* (Alasuutari 1986, s. 94–95). Tämä tarkoittaa Alasuutarin mukaan identiteetin heijastumista tarinassa.

2 Työstä vieraantuminen

Vieraantumisen (englanniksi *alienation* tai *estrangement*, saksaksi *Entfremdung* tai *Entäusserung*) pääajatuksat tiivistyvät seuraavaan lainaukseen Marxin ja Engelsin (1888, suomenkielinen versio 1970, s. 28) Valittujen teosten ensimmäisestä osasta: *”Sosiaalinen voima, so. moninkertaistunut tuotantovoima, joka syntyy eri yksilöiden välisessä työnjaossa määräytyvän yhteistoiminnan ansiosta, esiintyy näille yksiköille – koska itse heidän yhteistoimintansa on syntynyt luonnonvoimaisesti eikä vapaaehtoisesti – ei heidän omana yhdistettynä mahtina vaan vieraan, heille ulkopuolisena valtana, jonka alkuperä ja päämäärät ovat heille tuntemattomat, jota he siis eivät voi enää hallita, vaan joka päinvastoin kulkee omien, ihmisten tahdosta ja menettelystä riippumattomien ja tuota tahtoa ja menettelyä jopa suuntaavien asteiden ja kehitysvaiheiden kautta.”* Marxin lisäksi monet filosofit ovat pohtineet vieraantumisen olemusta. Rousseau (1993) käsityksen mukaan vieraantunut yksilö on tehnyt väärin valintoja. Jos hänet kuitenkin saisi suostuteltua tekemään toisenlaisia valintoja, vieraantuminen olisi mahdollista voittaa. Kierkegaard (1941) taas näkee, että toivottomuus itsessään on jo vieraantumista. Nietzsche (1954) mukaan vieraantuminen on itsenäisyyden tai vapaan tahdon puutetta. Olennaista kaikissa näissä näkemyksissä on Schmittin (2003) mukaan se, että vieraantunut yksilö ei koe olevansa oma itsensä. Yksilön voi olla vaikea elää tällaisessa tilanteessa ilman, että se vaikuttaa mm. hänen itsetuntoonsa tai yleiseen olotilaan. Masentuminen voi Schmittin mielestä olla oire vieraantumisesta.

2.1 Vieraantumistutkimuksen alkutaival

Allardtin (1983) mukaan vieraantuminen on marxilaisen yhteiskuntakritiikin sosiologiaan tuoma käsite. Hänen mielestään *”keskeistä marxilaiselle vieraantumispe-
rinteelle on ollut oletamus vieraantumisen esiintymisestä silloin, kun jotkut omis-
tavat tuotantovälineitä ja toiset eivät. Silloin työläinen ei tunnista itseään toimin-*

tansa tuloksista, hänen sosiaaliset suhteensa esineellistyvät ja hän saattaa kehittää valheellista tietoisuutta esim. matkimalla porvariston käyttäytymistä ja asenteita. Samaten vieraantunut tuotantovälineiden omistaja, joka pyrkii nauttimaan muiden työn tuloksista, joutuu ylläpitämään esineellistettyjä suhteita alaisiinsa ja hankkii voittoa huomattavasti yli henkilökohtaisten tarpeidensa.” (Allardt 1983, s. 72.)

Työstä vieraantumisen maailmaa kuvaa perusteellisesti ruotsalainen Israel (1974). Israel näkee nuoren Marxin vieraantumisanalyysissä kolme puolta: uskonnollinen, poliittinen ja taloudellinen vieraantuminen, joista viimeinen perustuu työstä vieraantumiseen. Se on Marxin mielestä myös vieraantumisen perusmuoto. Israel (1974, s. 50 ja 51–52) tulkitsee Marxia seuraavasti: *”Marx pitää työtä ihmisen tärkeimpänä toimintona: hän nimittää sitä jopa ihmisen ”elintoiminnoksi”. Työllään ihminen luo maailmaansa ja siten myös itsensä... Yksi Marxin perusajatuksia työstä on se, että ihminen ”objektivoi” itsensä, toisin sanoen muuttaa luovan toiminnan avulla ajatuksensa ja ominaisuutensa objekteiksi. Tekemällä työtä ihminen kokee itsensä aktiivisesti tietoiseksi olennoksi. Koska ihmisen työstä syntyvät objektit kuvastavat hänen ”luontoaan”, hän voi arvioida itseään toimintansa avulla. Tämä itsearviointi tekee ihmisestä myös itsensä objektin, omien havaintojensa kohteen. Toimivan subjektin ja itseään arvioivan objektin välillä on molemminpuolinen vuorovaikutus. Toimintoja ja tuotettuja objekteja käytetään itsearvioinnin perustana, ja tämä itsearviointi taas vaikuttaa yksilön toimintaan. Tällainen prosessi voi kuitenkin tapahtua ihmisen tehdessä työtä vapaasti, ilman pakkoa.”*

Edelleen Israelin (1974, s. 53 ja s. 368–369) mukaan Marxista *”Työ on luovaa, 1. kun ihminen tekee ”itse oman elintoimintansa tahtonsa ja tietoisuutensa kohteeksi”, 2. jos ihminen voi laajasti ilmaista taipumuksiaan, 3. jos ihminen voi työllään ilmentää yhteiskunnallista luontoaan, 4. jos työ ei ole ihmisen hengissä pysymisen väline, jos se ei siis ole pelkästään välineellistä työtä. Ihannetyö on siten aktiivi, tietoisesti tahtova, itseä toteuttava, yhteiskunnallinen tuotantoprosessi,*

jossa toiminta sinänsä on päämäärä... Ihmisen "vaihtoarvo" hänen suhteissaan muihin ihmisiin määräytyy hänen arvostaan työvoiman myyjänä tai kulutustavaroitten ostajana. Ihmisen "käyttöarvoa" muille ihmisille on vaikeampi määritellä, mutta on järkevää ajatella sen tarkoittavan tietyin perustein arvioituja ominaisuuksia: älykkyyttä, kauneutta, kunniallisuutta, suvaitsevaisuutta, myötätietoisuutta, solidaarisuutta, lämpöä, rakkautta jne., toisin sanoen sellaisia tekijöitä tai tekijöiden yhdistelmiä, joita on perinteisesti arvostettu ihmisten välisissä suhteissa. Voidaan siis sanoa, että ihmistä pidetään objektina silloin, kun hänen vaihtoarvonsa koetaan suureksi ja käyttöarvonsa pieneksi ja kun kontaktit perustuvat tähän arviointiin (eli kun hänen käyttöarvonsa riippuu vaihtoarvosta)."

Marxin vieraantumisteorian keskeinen ydin on Israelin (1974, s. 15) mukaan seuraava: *"ihminen ja hänen mahdollisuutensa hallita ympärillä olevaa yhteiskuntaa ja luontoa sen sijaan, että hän olisi hallitsemattomissa olevien ulkopuolisten voimien uhri".* Israelin (1974, s. 69) mielestä *"Vieraantumisprosessiin kuuluu Marxin mukaan kolme yhteiskunnallista suhdetta: 1. ihmisen ja hänen työvoimansa muuttuminen tavaraksi, 2. työnjako ja 3. yksityisomaisuus. Yhteiskunnallisilla suhteilla ja vieraantumisprosessilla on tiettyjä psykologisia seuraamuksia, jotka ovat mm. seuraavanlaisia vieraantumisen tiloja: 1. Työläisestä tulee vieras omalle toiminnalleen. Hän ei enää koe työtä henkilökohtaiseksi tarpeeksi vaan pakolliseksi asiaksi... 2. Yksilö kokee vieraantuneensa toimintansa tuloksesta... 3. Sen lisäksi että työläisestä tulee vieras fyysiselle ympäristölleen, hänestä tulee vieras myös yhteiskunnalliselle ympäristölle. Hänestä tulee vieras jopa ihmislajille, jolloin hän menettää ihmisyytensä. Sen vuoksi hänestä tulee vieras myös yhteiskunnallisissa suhteissaan eikä hän koe muita ihmisiä subjekteiksi, joiden kanssa voisi olla yhteistyössä."*

Eri tutkijat ovat tehneet omia luokituksiaan ja jäsennyksiään vieraantumisesta. Seemanin (1959) mukaan vieraantumisen viisi ulottuvuutta ovat voimattomuus ja vallan puute (*powerlessness*), merkityksettömyys ja tarkoituksettomuus (*meaninglessness*), normittomuus (*normlessness*), eristyneisyys (*isolation*) ja itsestä

vieraantuminen (*self-estrangement*). Seeman (1975) täsmensi myöhemmin luokitustaan niin, että hän korvasi eristyneisyyden kulttuurisella itsestä vieraantumisella (*cultural self-estrangement*). Tämän lisäksi hän lisäsi luokitukseen vielä kuudennen luokan, joka oli sosiaalinen eristyneisyys (*social isolation*). Voimattomuutta ja vallan puutetta kuvaa Seemanin mukaan (1959, 1975) tilanne, jossa työntekijä ei koe voivansa vaikuttaa työhönsä liittyviin asioihin. Silloin joku muu esimerkiksi määrittelee hänen työprosessinsa nopeuden. Merkityksettömyys ja tarkoituksettomuus syntyvät työntekijässä silloin, kun hän ei enää ymmärrä organisaationsa toimintaa ja siten työnsä sisältöä. Näin saattaa käydä, jos työ on liian rutiininomaista tai siinä ei ole nähtävissä kokonaisuutta. Myös vähäinen vastuu työstä saattaa synnyttää saman tunteen. Normittomassa tilanteessa työntekijä pyrkii päämääriinsä (esim. edistäessään uraansa) laittomin keinoin. Normittomuutta on myös se, kun työntekijä ei koe työn olevan päämäärä. Rutiinimaisesta työstä saattaa tuolloin tulla pakonomaista, ja silloin työntekijä keskittyy vapaa-aikaansa. Jos työntekijöiden ja johdon päämäärät ovat erilaiset, johdon kannalta katsottuna työntekijät ovat normittomia. Eristyneisyys merkitsee eristäytymistä yhteiskunnasta. Tämä vieraantumisen muoto saattaa synnyttää rituaalikäyttäytymistä (noudatetaan sääntöjä täsmällisesti, vaikka se estäisi organisaation päämäärien toteutumista) tai vetäytymistä sosiaalisista rooleista (suhtaudutaan päämääriin niin kielteisesti, että eristäydytään). Itsestä vieraantuminen on tila, jossa työntekijä ei saa tyydytystä työstään. Suurempi merkitys työnteosta on hävinnyt. Tällöin hän vieraantuu itsestään ja saattaa käydä niin, että työntekijä ei keskity työssään enää muuhun kuin ajan kulumiseen. Kulttuurista itsestä vieraantumista edustaa mm. yksilön kieltäytyminen sitoutua olemassa oleviin kulttuurisiin arvoihin. Sosiaalisessa eristyneisyydessä yksilöt voivat jäädä organisaatiossa tahtomattaan yksin, jos työntekijät eivät koe kuuluvansa mihinkään ammatilliseen yhteisöön tai heillä ei ole mahdollisuutta osallistua organisaation toimintaan. (Seeman, 1959 ja 1975.)

Neal ja Seeman (1964) tulivat tutkimuksissaan siihen tulokseen, että työorientoituneiden organisaatioiden työntekijöissä ilmenee vähiten voimattomuuden ja val-

lan puutteen tunnetta. Voimakkainta tällainen vieraantuminen on sellaisilla työntekijöillä, jotka ovat vaihtaneet usein työpaikkaa. Yhteyttä esim. sosio-ekonomisen statuksen ja vieraantumisen välillä ei voitu osoittaa. Neal ja Seeman olivat kuitenkin sitä mieltä, että vallan puutteen tunne kertoo organisaation kyvyttömyydestä hyödyntää organisaatiota yhdistäviä tekijöitä. Seemanin (1966) jatkotutkimukset vahvistivat edellä kerrottuja tuloksia. Yksilön vallan puutteen tunne on sidoksissa hänen jäsenyyteensä organisaatiossa ja poliittinen tietoisuus on myös yhteydessä vieraantumiseen ja jäsenyyteen. He, joiden vallan puutteen tunne on korkea, eivät ole poliittisesti kovin aktiivisia. Seeman (1967) on myös selvittänyt vieraantumisen suhdetta mm. eristäytymiseen, asiantuntijasuuntautuneisuuteen, liikkuvuuteen, ennakkoluuloihin, vallan puutteeseen ja poliittiseen tietämättömyyteen. Tutkimuksissa ei löydetty oikeastaan mitään selkeää yhteyttä noiden asioiden välillä. Vieraantuneet työntekijät eivät olleet esim. vihamielisempiä vähemmistöjä kohtaan, tai he eivät tieneet tai olleet vähemmän kiinnostuneita poliittisista asioista kuin vieraantumattomat työntekijät. Heillä ei näyttänyt olevan erityistä vallan puutteen tunnetta, eivätkä he toivoneet muita enemmän asemansa tunnustamista. He eivät myöskään olleet muita eristyneempiä.

Kohnin (1976) tutkimukset osoittivat, että työntekijän vaikutusmahdollisuuksilla (esim. omistajuus ja hierarkkinen asema) omaan työhönsä oli vain välillinen vaikutus vieraantumisen tunteeseen. Jos taas työntekijä pystyi vaikuttamaan työprosessiinsa (esim. miten lähellä hän on johtoa tai miten rutiininomaista ja monipuolista työtä hän tekee), se vaikutti suoraan erityisesti vieraantumisen Seemanin (1959) mukaan luokiteltuihin vallan puutteen, itsestä vieraantumisen ja normittomuuden tunteisiin. Kohnin mukaan työpaikalla sinänsä (esim. onko se yksityisellä vai julkishallinnossa) ei ole merkitystä vieraantumiselle: molemmissa työntekijä voi vieraantua. Neal ja Rettig (1963) löysivät tutkimuksissaan tukea Seemanin havainnoille vieraantumisesta. Erilaista työtä tekevien vieraantuminen ei kuitenkaan poikennut juurikaan toisistaan. Dean (1961) löysi tutkimuksissaan alhaisen, mutta tilastollisesti merkittävän negatiivisen korrelaation kolmen Seemanin luokittelman vieraantumisen muodon (vallan puute, normittomuus ja so-

siaalinen eristyneisyys) ja ammatillisen vaikutusvallan, koulutuksen, tulojen ja maalaistaustan välillä. Pieni positiivinen korrelaatio löytyi vieraantumisen ja ikääntymisen väliltä. Seemanin aikalaisen Davidsin (1955) tutkimusten mukaan vieraantumiseen voidaan liittää seuraavat luonteenpiirteet: itsekeskeisyys (*ego-centricity*), epäluottamus (*distrust*), pessimismi (*pessimism*), levottomuus (*anxiety*) ja katkeruus (*resentment*). Karkeasti määriteltynä vieraantunut henkilö on Davidsin mielestä yksinäinen susi, joka löytää jatkuvasti valittamisen aiheita, ei luota muihin ja suhtautuu tulevaisuuteen pelokkaasti. Tällaisen negatiivisesti asioita hahmottavan henkilön itsetunto on myös heikko. Schmitt (2003) kuitenkin näkee, että ongelmallisetkaan olosuhteet eivät aina vieraannuta. Ne tekevät sen vain, jos ne vaikuttavat persoonallisuuteen. Onneton yksilö ei esimerkiksi aina ole vieraantunut. Yksilö saattaa vieraantua Schmittin mukaan vasta, jos katkeruus haittaa hänen elämäänsä.

Allardtin (1966) mielestä Seemanin (1959) erittely oli aikanaan edistysaskel, mutta erittelynä se ei ollut hänestä erityisen selkeä. Allardt tekikin sen pohjalta oman ehdotuksensa vieraantumisoireiden porrastamisesta, missä hän sovelsi myös Smelseriltä (1963) ottamiaan ajatuksia. Vieraantuminen on epävarmuutta ja piittaamattomuutta arvoista, normeista, rooleista ja tilanteenmäärittelystä. Porrastuksen mukaan tarkoituksettomuuden kokeminen on muita vakavampi vieraantumisen oire. Vähiten vieraantumista tuntevat sellaiset, jotka voivat vapaasti toimia useissa eri rooleissa. Vieraantuneet ovat passiivisesti tyytymättömiä, jotka on kuitenkin helppo temmata mukaan aktiiviseen toimintaan ja jotka kaipaavat voimakkaita johtajia. Israel (1974) puolestaan kritisoi Seemanin luokkia, koska ne eivät ole sosiologisia vaan sosiaalipsykologisia. Niissä käsitellään yksilön kokemuksia eikä sosiaalisia prosesseja.

Allardt itse (1983, s. 72) kuvaa vieraantumista kolmen ulottuvuuden avulla: *"1. Objektivoituminen, jolla tarkoitetaan sitä, että ihminen ei enää tunnista itseään eikä omia pyrkimyksiään toimintansa tuloksissa. Ne vaikuttavat hänestä täysin ulkokohtaisilta. Ne eivät ole enää hänen, subjektin, omia vaan objektivoituneita*

siten, että ne ovat hänelle vieraita. 2. Esineellistyminen ilmenee siinä, että ihminen kokee itsensä ja muut sosiaalisten suhteiden verkostossa pelkkinä numeroina tai esineinä. Ihmiset eivät ole henkilöitä vaan ainoastaan keinoja, apuvälineitä tai esteitä. 3. Väärä tai valheellinen tietoisuus ilmenee siinä, että ihminen etäännytty todellisista tarpeistaan. Hän toimii ja kuluttaa tavaroita mm. siksi, että muut tekevät niin tai koska hänen sosiaalinen asemansa edellyttää hänen toimivan tietyllä tavalla, vaikka hänen tarpeittensa tyydytys edellyttäisi jotain vällan muuta.”

Blauner (1964) taas tutki vieraantumista neljällä eri toimialalla. Koska kirjapainoala oli itsenäistä käsityötä, jossa oli paljon sosiaalisia kontakteja, työntekijät olivat vahvasti samaistuneita työhönsä. Vaikka tekstiilialalla työntekijät työskentelivät koneiden ja työnjohtajan tarkasti määrittämään tahtiin ja heillä oli vähän sosiaalisia kontakteja, heidän vieraantumisensa oli kuitenkin vähäistä. Koska autotehtaan massatuotannon liukuhihnatyöntekijät eivät voineet juurikaan vaikuttaa työmenetelmiinsä, eivätkä he tienneet työnsä tarkoitusta, he kokivat itsensä sosiaalisesti eristyneeksi. Kemikaalituotannon prosessityössä työntekijät taas saivat itse määrittellä työtään ja toimintaa tiimissään, mikä lisäsi heidän yhteenkuuluvuuden tunnettaan organisaatioon. Blaunerin mukaan kehittynyt teknologia voi vähentää vieraantumista.

2.2 Viimeaikainen vieraantumistutkimus

Tänä päivänä vieraantumisen voi Eagletonin (2000) mukaan määrittellä monikerroksiseksi prosessiksi, joka erottaa työntekijän luonnosta, työn tuloksesta, työprosessista ja kehostaan. Se vieraannuttaa yksilön myös sellaisista yhteiskunnallisista aktiviteeteista, jotka tekevät ihmisestä todella ihmisen. (*“So alienation is multiple process, divorcing the worker from nature, from her product and the labour process itself, from her own body, but also from communal life-activity which makes of her a truly human being.”*, Eagleton, 2000, s. 240) Saarinen

(1985, s. 340) kiteyttää Marxin käsityksen vieraantumisen seuraavasti: *”Ihminen vieraantuneisuus on Marxille vieraantuneisuutta omasta työstä. Ihminen ei kykene toteuttamaan objektiivista lajiolemustaan, koska hänen työnsä riistetään häneltä. Hänen suhteensa omaan työhönsä katkeaa, hänet vieraannutetaan työnsä tuotteesta. Tämä alkuperäinen vieraantuminen katkaisee suuren joukon muitakin elimellisiä kytkentöjä. Ihminen ei vieraannu vain omasta työstään, vaan samalla hän vieraantuu myös omasta lajiolemuksestaan, kanssaihmisistään, maailmasta ja itsestään. Mahdollisuus inhimilliseen elämään katoaa.”*

Vieraantumista ovat selvittäneet monet nykypäivän tutkijat. Jermier (1985) oli sitä mieltä, että subjektiivinen vieraantuminen tapahtuu symbolisen ympäristön myyttisistä voimista ja niiden avulla syntyneistä toiminnoista ja asenteista. Tämä on hänen mielestään tärkeää organisaatiokäyttämisen ja erilaisten käytäntöjen ymmärtämisessä. Jos yksilö näkee yhteyksiä omien kiinnostustensa ja työpaikkansa tarkoituksen välillä, Munron (1976) mielestä hän tuskin vieraantuu. Ihminen kaipaa työstä saatavan palkan lisäksi hyväksyntää sekä yhteenkuuluvuuden- ja merkityksellisyydentunnetta. Työntekijä ei halua olla pelkkä koneiston osa. Hän haluaa kuulua sellaiseen organisaatioon, jonka tarkoituksen hän hyväksyy. Munron tutkimusten mukaan osallistaminen mm. erilaisten palkitsemisjärjestelmien avulla auttaa työntekijää sitoutumaan organisaatioon ja tekemään työtään motivoituneemmin ja tehokkaammin. Väliaikaisten toimistotyöntekijöiden vieraantuminen työstä, muista ja itsestä on Rogersin (1995) mielestä työn luonteen vuoksi hyvin todennäköistä. He kuitenkin usein vastustavat aktiivisesti sitä erilaisilla omilla toimillaan (esim. monotonisessa työssä he keksivät korviketointoja tai eivät suhtaudu asioihin työn väliaikaisuuden takia henkilökohtaisesti) niin, etteivät he vieraannukaan. Gaski ja Ray (2004) ovat löytäneet viime aikaisesta organisaatiokäyttämiskirjallisuudesta viittauksia vieraantumiseen ja siihen johtaviin syihin (mm. Hirschfeld ja Field, 2000). Havainnot liittyvät mm. yksilöiden alhaiseen motivoitumiseen ja sitoutumiseen organisaatioon byrokraattisen rakenteen vuoksi. Vieraantumista esiintyy heidän mukaansa erityisesti fuusio- ja yhdistymistilanteissa. Gaskin ja Rayn mielestä tätä aluetta kannattaisi jatkossa

tutkia, koska tuloksista voisi olla apua organisaatioiden kehittämistyössä. Hirschfeld ja Field (2000) ovat tulleet tutkimuksissaan siihen tulokseen, että työstä vieraantuminen korreloi vahvemmin työn kontrolloimisen, työn itsekurin ja tunnevaltaisen organisaatioon sitoutumisen kanssa kuin työhön keskittyminen. He näkevät, että työhön keskittyminen ja työstä vieraantuminen edustavat eri puolia työrooliin sitoutumisessa. Heidän mielestään ihmiset, jotka ovat vahvasti sitoutuneita työhönsä, eivät samaistu pelkästään työrooliinsa vaan koko työn maailmaan. Barker (1993) taas näki organisaation kontrollointisysteemin olevan sidoksissa johtamisen muutokseen. Kun hierarkkinen ja byrokraattinen kontrolli vaihtuu yhteiskontrolliin, sillä on vaikutusta itseohjautuvien tiimien toimintaan sekä mm. työstä vieraantumiseen ja työtyytymättömyyteen. Kun tiimit itse vastaavat myös ns. työjohdostaan, luovat itse omat sääntönsä ja valvovat niitä, tekee se tiimin jäsenistä itse itsensä vartijoita. Se on joillekin stressaavaa, koska tällainen arvopohjainen systeemi kontrolloi jäsentensä käyttäytymistä itse asiassa voimakkaammin ja tarkemmin kuin muodollinen perinne.

Sennettin (1999) mielestä rutiinit voivat olla sekä alentavia että suojelevia. Ne voivat hajottaa työntekijöitä ja työtä, mutta myös luoda elämää. Jos rutiineja tekevällä työntekijällä on taas mm. näkemys kokonaisuudesta, hänen työnsä saa toisenlaisen muodon: hän kokee olevansa osa kokonaisuutta eikä vieraannu. Moderni työetiikka perustuu Sennettin mukaan tiimityöhön. Se saa voimansa toisten herkkyydestä. Parris ja Vickers (2005) näkivät tiimityötä tutkiessaan sen hyvin puolien lisäksi paljon haasteita. Tiimityön katsotaan rikastavan yksilöiden työtä. Organisaatio odottaa tiimiltä yhteisöllisyyttä ja asioiden sujumista, vaikka kaikki jäsenet eivät olisikaan siihen sitoutuneet. Jos tiimityö ei suju, se voi johtua siitä, että tiimin sisällä ei mm. vallitse luottamus tai jäsenten välillä ei ole tehokasta vuorovaikutusta.

Sarros, Tanewski, Winter, Santora ja Densten (2002) tulivat tutkimuksissaan siihen tulokseen, että johtajien johtamistyyli vaikuttaa työntekijöiden vieraantumiseen. Vieraantumisen he näkevät koostuvan Seemanin (1959) ajatuksia lainaten

viidestä ulottuvuudesta, jotka ovat vallan puute (*powerlessness*), tarkoituksettomuus (*meaninglessness*), normittomuus (*normlessness*), eristyneisyys (*isolation*) ja itsestä vieraantuminen (*self estrangement*). Uudistava ja luova johtamistapa (*transformational style*) vieraannutti vähemmän kuin suorituspainotteinen johtamistyyli (*transactional style*). Tällainen tapa johtaa motivoi työntekijöitä, ja se edisti työntekijöiden selviytymistä erilaisista haasteista paremmin kuin perinteisempi tapa johtaa. Organisaation jäykkä rakenne ei merkittävästi ennustanut työstä vieraantumista, mutta se vahvisti suorituspainotteista johtamista ja siten vieraantumista. Johtamistapa vaikutti tutkijoiden mukaan työstä vieraantumiseen enemmän kuin organisaation rakenne tai vanhanaikaiset työolosuhteet, kuten jäykkyys. Mayer ja Gavin (2005) ovat taas tulleet tutkimuksissaan siihen tulokseen, että työntekijöiden luottaessa esimieheensä ja ylimpään johtoon he voivat keskittyä organisaatiolle lisäarvoa tuottavaan toimintaan.

Kanungon (1992) mukaan johtamisella on suuri vaikutus työntekijöiden vieraantumiseen. Jos johto tarkoituksellisesti vieraannuttaa työntekijöitään, se on epäeettistä. On kuitenkin olemassa päinvastaisia työntekijöitä vahvistavia asioita, joita johto voi toiminnassaan hyödyntää. Ne voivat olla joko seurausta jostain toiminnasta tai sitten ne voivat perustua motivaatioon. Ensin on analysoitava vieraantumisen tila ja tehtävä suunnitelma sen poistamiseksi tai vähentämiseksi. Sitten on valittava erilaisia strategioita, joilla voidaan vahvistaa ihmisiä. Niitä ovat mm. osallistuva johtaminen, tavoitteen asettaminen tai mallintaminen. Jotta toiminta olisi tehokasta, työntekijä on saatava mukaan prosessiin. Jos työntekijät kokevat valittujen toimintatapojen olevan sellaisia, jotka eivät vieraannuta, he kokevat työn tekemisen mielekkäämmäksi ja itsensä yksilönä eheämmäksi. Mitä paremmin johtajat ovat itse sisällä organisaatiossa, sitä varmemmin he voivat auttaa työntekijöitä pysymään vieraantumattomina.

Baon, Zhou K:n ja Zhou N:n (2006) mukaan institutionaalisilla, organisaationalisilla ja persoonallisilla asioilla on suora vaikutus sosiaaliseen vieraantumiseen ja epäsuora vaikutus työtyytyväisyyteen. Ihmiset, jotka ovat voimakkaasti vieraan-

tuneita, suhtautuvat uudistuksiin negatiivisesti. Valtion omistamassa yhtiössä työntekijät voivat Baon ja kumppaneiden mielestä olla yhtä tyytyväisiä työhönsä kuin yksityisessä yrityksessä, eivätkä he ole sen vieraantuneempia kuin yksityisellä työskentelevät. Innovatiivinen organisaatiokulttuuri johtaa työtyytyväisyyteen ja vieraantumattomuuteen. Innostava johtajuus lisää tutkijoiden käsityksen mukaan työtyytyväisyyttä, mutta ei välttämättä takaa vieraantumattomuutta. Mitä korkeampi yksilön työtyytyväisyys on, sitä vähemmän hän vieraantuu ja sitä positiivisemmin hän suhtautuu uudistuksiin. Mitä enemmän yksilö on vieraantunut, sitä negatiivisemmin hän suhtautuu uudistuksiin. Persoonallisten selittäjien merkitys oli vähäinen. Tutkimuksessa kuitenkin selvisi, että korkea koulutus ei vieraannuttanut mutta se aiheutti työtytymättömyyttä. Esimiehet olivat Baon ja kumppaneiden mielestä työntekijöitä tyytyväisempiä työhönsä eivätkä niin vieraantuneita kuin työntekijät. Korkeat tulot takasivat varmemmin korkeamman työtyytyväisyyden ja vieraantumattomuuden tunteen kuin pieni palkka. Vanhemmat työntekijät kokivat nuoria varmemmin vieraantumista. Miehet olivat tyytyväisempiä työhönsä kuin naiset. (Bao, Zhou K. ja Zhou N., 2006.)

Aktouf (1992) pohti 1990-luvun alussa Marxin ajatusten käyttökelpoisuutta organisaatioiden johtamisessa. Hänen mielestään vieraantuminen estää työntekijöiden sitoutumista. Yksilön on voitava kokea yhteytensä työhön todellisena, ja hänen on saatava tuntee ja käyttäytyä kuin ajatteleva, puhuva ja kyseenalaistava olento. Näin työntekijä voi löytää omat kyvykkyytensä, kiinnostuksensa kohteet ja luovuutensa. Työntekijöitä ei Aktoufin mielestä kannattaisi ajatella vain kuluina, vaan heillä pitäisi myös olla oikeus esim. päättää asioista. Pelkästään tulokseen pyrkivä lyhyen tähtäimen tavoite ei saisi olla ainoa organisaatiossa määrittävä tekijä. Hyvästä tuloksesta saadut tuotot pitäisi jakaa organisaatiossa tasapuolisesti kaikkien siihen vaikuttaneiden kesken. Näillä keinoilla voitaisiin vaikuttaa siihen, että työntekijät sitoutuisivat paremmin organisaatioon. Boss kritisoi Aktoufia ”liiallisesta marxilaisuudesta” (Aktouf, 1993). Aktouf ei kuitenkaan itse kokenut olevansa varsinaisesti marxilainen. Omasta mielestään hän vain viittasi tutkimuksessaan Marxiin, koska Marx oli hänestä ensimmäinen kapitalistisen

organisaation ristiriitaisuudet oivaltanut länsimainen tutkija. Kuuden maan vertailussa löydettiin johtamistavalla ja tietyillä työn ominaispiirteillä olevan yhteyksiä sekä yksilölliseen että sosiaaliseen vieraantumiseen (Banai ja Reisel, 2007). Jos johtaja tukee alaisiaan, työ on rikasta, itsenäistä, vaihtelevaa ja siitä saa palautetta, vieraantuminen on vähäistä. Näiden asioiden vieraantumista vähentävä vaikutus oli Saksassa ja Yhdysvalloissa voimakkaampaa kuin Kuubassa, Unkarissa, Israelissa ja Venäjällä. Tapa johtaa on myös Van Vughtin, Hoganin ja Kaiseirin (2008) mielestä merkityksellistä, koska se voi aiheuttaa työntekijöiden vieraantumista ja turhautumista.

Vieraantuminen ei aiheudu pelkästään teknologiasta tai työn luonteesta, vaan ennemminkin johtamistavoista ja käytännöistä työpaikoilla (Dipietro ja Pizam, 2008). Tässä ensimmäisessä pikaruokaravintoloita koskevassa koetutkimuksessa nuoret ja koulutetut miehet sekä tuntityötä tekevät olivat vieraantuneempia kuin vanhemmat vähemmän koulutetut naiset ja esimiehet. Työsuhteen kestolla, työpäivän pituudella tai työpisteellä ravintolassa ei ollut merkitystä vieraantumiskokemukseen. Tutkijat aikovat jatkossa selvittää, miten pitäviä nämä heidän tekemänsä löydökset ovat ja miten vieraantuminen vaikuttaa asiakastyytyvyyteen ja tuottavuuteen. Viimeaikaisessa kvalitatiivisessa vieraantumistutkimuksessa (Vickers ja Parris, 2007) on havaittu, että irtisanominen voi olla työntekijän kannalta vieraannuttava kokemus, johon liittyy mm. niin voimattomuuden, järkytyksen, petoksen, häpeän kuin sosiaalisen eristämisenkin tunteita. Irtisanominen voi olla kaikkeen mukautuvallekin työntekijälle tuskallista. Siitä selviäminen ei ole helppoa, ja se vaikuttaa merkittävästi yksilön tulevaisuuteen niin työ- kuin yksityiselämässäkin.

Ryanin ja Decin (mm. 2000a, 200b) itsemääräytymisteoriassa (*self determination theory, SDT*) kiteytyy vieraantumistutkimuksen olennaiset asiat. Heidän mukaansa ihmiset voivat olla suurelta osin niistä sosiaalisista olosuhteista johtuen, joissa he elävät, joko aktiivisia ja sitoutuneita tai passiivisia ja vieraantuneita. (*"Human beings can be proactive and engaged or, alternatively, passive and alienated,*

largely as a function of the social conditions in which they develop and function.”, Ryan ja Deci, 2000a, s. 68) Ihmisen perustarpeet – kyvykkyys ja hyvinvointi (*competence*), itsenäisyyden kokemus (*autonomy*) sekä yhteys muihin (*relatedness*) – tyydyttämällä taataan sisäinen motivaatio (*intrinsic motivation*). Jos motivaatio ohjautuu ulkoa päin (*extrinsic motivation*), siitä voi seurata ongelmia ja pahoinvointia. Kun ihmisen perustarpeet on tyydytetty ja hän on sisäisesti motivoitunut, hän ei Ryanin ja Decin mielestä vieraannu. (*“We maintain that by failing to provide supports for competence, autonomy, and relatedness, not only children but also of students, employees, patients, and athletes, socializing agents and organizations contribute to alienation and ill-being.”*, Ryan ja Deci, 2000a, s. 74) Perustarpeiden tyydyttäminen ennustaa myös hyvinvointia (La Guardia, Ryan, Couchman ja Deci, 2000). Tässä lähestymistavassa tutkitaan ihmiselämän niin positiivisia (mm. hyvinvointi) kuin negatiivisia (mm. pahoinvointi, jota vieraantuminen edustaa) asioita (Ryan ja Deci, 2000b; Ryan ja Deci, 2001). Itsenäisyyden käsitteen syvempi tutkiminen on avain erilaisten käyttäytymisen taustojen ymmärtämisessä (Ryan ja Deci, 2006). Kun yksilö vapaaehtoisesti muuttaa käyttäytymistään, se lisää hänen hyvinvointiaan (Moller, Ryan ja Deci, 2006). Sosiaalinen ympäristö voi yksilöä tukemalla vahvistaa hänen hyvinvointiaan, sitoutumista ja psykologista kasvuaan, mutta taas lannistamalla lisätä hänen pahoinvointiaan ja vieraantumistaan (Deci ja Ryan, 2000). Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat myös johtaminen (Deci, Connell ja Ryan, 1989), työmotivaatio (Gagne ja Deci, 2005) ja erilaiset työn ominaisuudet kuten vaihtelevuus, haastavuus ja itsenäisyys (Macey ja Schneider, 2008). Ryan ja Deci kumppaneineen ovat kiinnittäneet vieraantumisen käsitteen nykytutkimukseen tavalla, joka palvelee myös tämän tutkimuksen käytännönläheisiä tavoitteita ja tarpeita. (*“SDT makes specific suggestions about practical ways to reduce human alienation and malevolence.”*, Ryan ja Deci, 2000b, s. 319) Tämän työn kannalta itsemääräytymisteorian esiintuoma vieraantumisen näkökulma on erityisen arvokas, koska se kirkastaa nykyihmisen perustarpeiden – hyvinvoinnin, itsenäisyyden ja kollektiivisuuden – merkitystä työssä.

3 Organisaatiomuutos

Dawsonin (2003) mukaan organisaatiomuutos voidaan pelkistetyimmän määritellä uudeksi tavaksi organisoida ja työskennellä. Organisaatiomuutokseen liittyy paljon erilaisia asioita, joita ei aluksi välttämättä edes osata siihen liittää. Organisaatioiden yhdistäminen (eli sulautuminen tai fuusioituminen) on usein suuri muutos. Organisaatioiden yhdistämistä käsitellään yleensä hyvin organisatiolähtöisesti, mutta niitä on myös tutkittu yksilön näkökulmasta (mm. Buono ja Bowditch, 1989; Cartwright ja Cooper, 1992; Ylikoski, 1995; Cameron, 1994; Laakso-Manninen, 1998; Heikkilä, 1998; Teerikangas, 2006). Organisaatioiden yhdistäminen herättää yleensä ihmisissä organisaation kaikilla tasoilla vahvoja tunteita. Cartwrightin ja Cooperin (1992) tutkimuksissa tulivat voimakkaasti esille yhdistämisen negatiiviset vaikutukset yksilöön. Heidän mukaansa yhdistyminen onnistuu parhaiten, jos yhdistyjien taustat ovat suhteellisen samanlaiset ja yhdistymisen ehtoista on sovittu selkeästi.

Organisaatiot ovat Scheinin (1992) mukaan avoimia järjestelmiä, jotka ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa useiden ympäristöjen kanssa. Kulttuuri on ryhmäkokenuksena opittua tulosta, joka on löydettävissä sellaisista ryhmistä, joilla on merkittävä yhteinen historiansa. Schein (1999, 2001) toteaa, että kulttuurit kohtaavat aina, kun mm. kaksi yritystä muodostaa yhteisen yrityksen. Silloin pyritään sekoittamaan kaksi kulttuuria ilman, että kumpaakaan välttämättä kohdellaan hallitsevana. Schein ehdottaa, että ennen jokaista yhteisyritystä tai mahdollisimman pian sellaisen julkistamisen jälkeen tehtäisiin kulttuurien välinen arviointi. Siinä yhdistyneiden organisaatioiden henkilöstö tekee ensin itsearvioinnin omasta kulttuuristaan ja sitten tutustuu toisen organisaation kulttuuriin. Sen jälkeen heillä on mahdollisuus aloittaa luonteva vuoropuhelu toistensa kanssa.

Onnistunut muutos tarvitsee Scheinin (1992) mukaan johdon, joka selvästi osoittaa, että muutosta tarvitaan. Sen pitää myös itse sitoutua muutokseen. On tärkeää, että johto on tietoinen organisaation kulttuurista. Organisaation ilmiöitä ei voi

ymmärtää, jos ei ota huomioon sen kulttuuria. Senge (1999) vertaa johtajan roolia muutoksessa puutarhuriin, joka ei suinkaan káske kasveja kasvamaan vaan auttaa niitä kasvussa. Olennaista Sengen mielestä hyvälle muutosjohtajalle on, että hän ymmärtää myös muutosprosessia rajoittavat tekijät ja osaa kannustaa henkilöstöä eteenpäin. Johtamisen tarkoituksena on Lönnqvistin (2002) mielestä varmistaa organisaation perustehtävän toteutuminen. Hyvin tehty strategia auttaa johtoa keskittymään oleellisiin asioihin. Jatkuvässä muutoksessa johto joutuu koko ajan kriittisesti tarkastelemaan jo mm. hyväksytyä strategiaa. ”*Asiat on ehkä sittenkin tehtävä toisin, kuin mitä suurella vaivalla on alun perin sovittu*”, Lönnqvist toteaa. Kotterin ja Cohenin (2002) mukaan menestyksekkäät muutosjohtajat tunnistavat ongelman, jonka he konkretisoivat ihmisille niin käsin koskeltavaksi kuin mahdollista. Kotterin ja Cohenin mielestä hyvät muutosjohtajat käyttävät tunteisiin vetoavia keinoja, jotta he saavat ihmisten huomion. Tunteet ovat taas muutoksen sydän, joka muokkaa käyttäytymistä (Kotter ja Cohen, 2002).

Weickin ja Quinnin (1999) mielestä makrotasolla tapahtuvien muutosten näkökulma on episodinen, mikrotasolla se on taas jatkuva. Episodisen muutoksen ajattelutavassa on kyse epätavallisesta, epäyhtenäisestä ja tavoitteellisesta muutoksesta, joka tapahtuu organisaatiossa tietyin väliajoin. Organisaatiot ovat silloin itse haluttomia muutokseen, ts. niiden ominaispiirteenä on vastustaa muutosta. Muutostarve syntyy kuitenkin paikoille jääneen syvän kulttuurin ja ympäröivän maailman välillä. Näkökulma tällaiseen muutokseen on makrotasolla, se on etäinen ja laaja. Tavoitteena on lyhyen aikavälin sopeutuminen. Weickin ja Quinnin mukaan jatkuvan muutoksen ajattelumallissa olevat organisaatiot ovat taas totuneet muutokseen, koska ne ovat alituisia – mutta myös kehittäviä ja kumulatiivisia. Organisaatiot ovat itse aktiivisia ja itseohjautuvia. Niille muutokset ovat luonnollinen tapa kehittää työtä. Tällöin muutokset ajatellaan tapahtuviksi myös mikrotasolla ja ne hahmottuvat paikallisina. Muutoksen pienuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että se olisi triviaali tai että sen vaikutukset jäisivät vaatimattomiksi. Tavoitteena on pitkäkestoinen sopeutumiskyky. (Weick ja Quinn, 1999.)

Plowmanin ja kumppaneiden (2007a) organisaatiomuutostutkimuksen mukaan radikaali muutos voi olla tahaton (*unintended*), läpitunkeva (*emergent*) ja hidas (*slow*). Epävakaat olosuhteet voivat helpottaa pieniä muutoksia nousemaan esiin ja tulemaan radikaaleiksi. Myöhemmät tapahtumat vahvistavat pieniä muutoksia edistäen radikaaleja muutoksia. Dynaaminen vuorovaikutus laajentumistapahtumissa, kontekstuaaliset olosuhteet ja pienet muutokset voivat johtaa jatkuviin radikaaleihin muutoksiin. Plowman ja kumppanit kutsuivat pieneksi muutokseksi ilmiötä, joka ei vaadi organisaatiolta suuria rahallisia panostuksia tai uudelleenjärjestelyjä ja aktiivisuutta. He kuvaavat pientä muutosta epäviralliseksi kokeiluksi, jolla ei ole päämäärää eikä aikataulua. Heidän tapaustutkimuksensa organisaatiota ajoi muutokseen rappeutumisen uhka, muuttunut johtajuus, identiteettiongelmien ja meneillään oleva konflikti. Näiden tekijöiden avulla voidaan Plowmanin ja kumppaneiden mielestä mm. selvittää, miksi joillakin pienillä muutoksilla voi olla kauaskantoisia vaikutuksia. Toiminta laajentaa pientä muutosta, kun vaaditaan uusia resursseja tai olemassa olevien uudelleenjärjestämistä sekä käytetään kieltä ja symboleja uudella tavalla. Näiden asioiden välinen vuorovaikutus lisää pieniä muutoksia. (Plowman, Baker, Beck, Kulkarni, Solansky ja Travis, 2007a.)

Plowmanin ja kumppaneiden (2007b, s. 341) tutkimus johtamisesta tukee tutkimustuloksia (mm. Marion ja Uhl-Bien, 2001; Lichtenstein ja kumppanit, 2006), joiden mukaan monimuotoinen johtaja ennemmin mahdollistaa kuin kontrolloi (*complex systems leaders enable rather than control the future*). Johtaja voi muuttaa olemassa olevia rakenteita esimerkiksi luomalla hallittuja konflikteja tai epävarmuutta. Hän voi myös kannustaa uusiin asioihin yksinkertaisten sääntöjen, epälineaaristen kohtaamisten ja ihmisten välisen tunnepohjaisen toiminnan tai joukkokäyttäytymisen avulla. Hän voi myös itse olla tunteiden tulkitsija erityisesti silloin, kun hän antaa puheelle merkityksiä tai kun muut huomaavat hänen olevan symboli jollekin erityiselle sanomalle. Plowmanin ja kumppaneiden mielestä (2007b, s. 354) monimuotoinen johtaja pikemmin tekee epävakaaksi kuin vakauttaa (*destabilize rather than stabilize*), rohkaisee uudistamiseen kuin uu-

distaa (*encourage innovation rather than innovate*), selittää muutosta kuin luositä (*interpret change rather than create change*) tai johtaa sanoja kuin ihmisiä (*manage words rather than manage people*). (Plowman, Solansky, Beck, Baker, Kulkarni ja Travis, 2007b.)

Tsoukasin ja Chiaan (2002) mielestä työssä tapahtuvista mikrotason muutoksista ei vielä tiedetä tarpeeksi. Olisi kuitenkin tärkeää ymmärtää niitä, koska siten olisi mahdollista sisäistää organisaatiomuutoksen dynamiikkaa. Olennaista on ihmisten vuorovaikutus ja kyky reflektoida sekä ympäröivän maailman että omien ajatusten kanssa. Vaikka suunniteltu muutos saisi aikaan muutoksia organisaatiossa, mikroskooppisia muutoksia ei saisi Tsoukasin ja Chian käsityksen mukaan aliarvioida. Ne eivät välttämättä koskaan saa suunnitellun muutoksen asemaa, mutta ne eivät missään nimessä ole vähemmän tärkeitä. Tuollaiset muutokset tapahtuvat luonnollisesti, ja ne ovat hienovaraisia, heterogeenisiä ja yllättäviäkin. Usein ne ovat kyteneet pinnan alla pitempäänkin. Mikroskooppiset muutokset heijastavat tulevia asioita. (Tsoukas ja Chia, 2002.)

Weber (1946, 1947) näkee, että hierarkiat heijastavat vallan asemaa organisaatioissa. Tietty valta-asema takaa omistajalleen tiettyjä oikeuksia, joilla voi olla vaikutuksia myös muihin ihmisiin (esim. oikeus rangaista ja palkita). Weberin mielestä byrokratia on idealistinen mahdollisuus saada organisaation eri tahot ja asiat toimimaan. Organisaatiot saavat aikaan ihmisten välistä vuorovaikutusta. Nämä sosiaaliset rakenteet ovat Weberin näkemyksen mukaan avoimia ja herkkiä pienillekin muutoksille. Jos organisaatiossa tapahtuu muutoksia vuorovaikutussuhteissa (esim. joku ylennetään tai organisaation jonkun osan rooli muuttuu), ne eivät konkretisoidu ennen kuin muutokset näkyvät myös päivittäisessä toiminnassa. Giddensin (1979, 1984) mielestä organisaation rakenteen ja yksilön välistä vuorovaikutusta voi ilmentyä yksilön ja yhteiskunnan tai subjektin ja objektin välillä. Se voi olla myös tietoisien ja tiedostamattoman välistä vuoropuhelua.

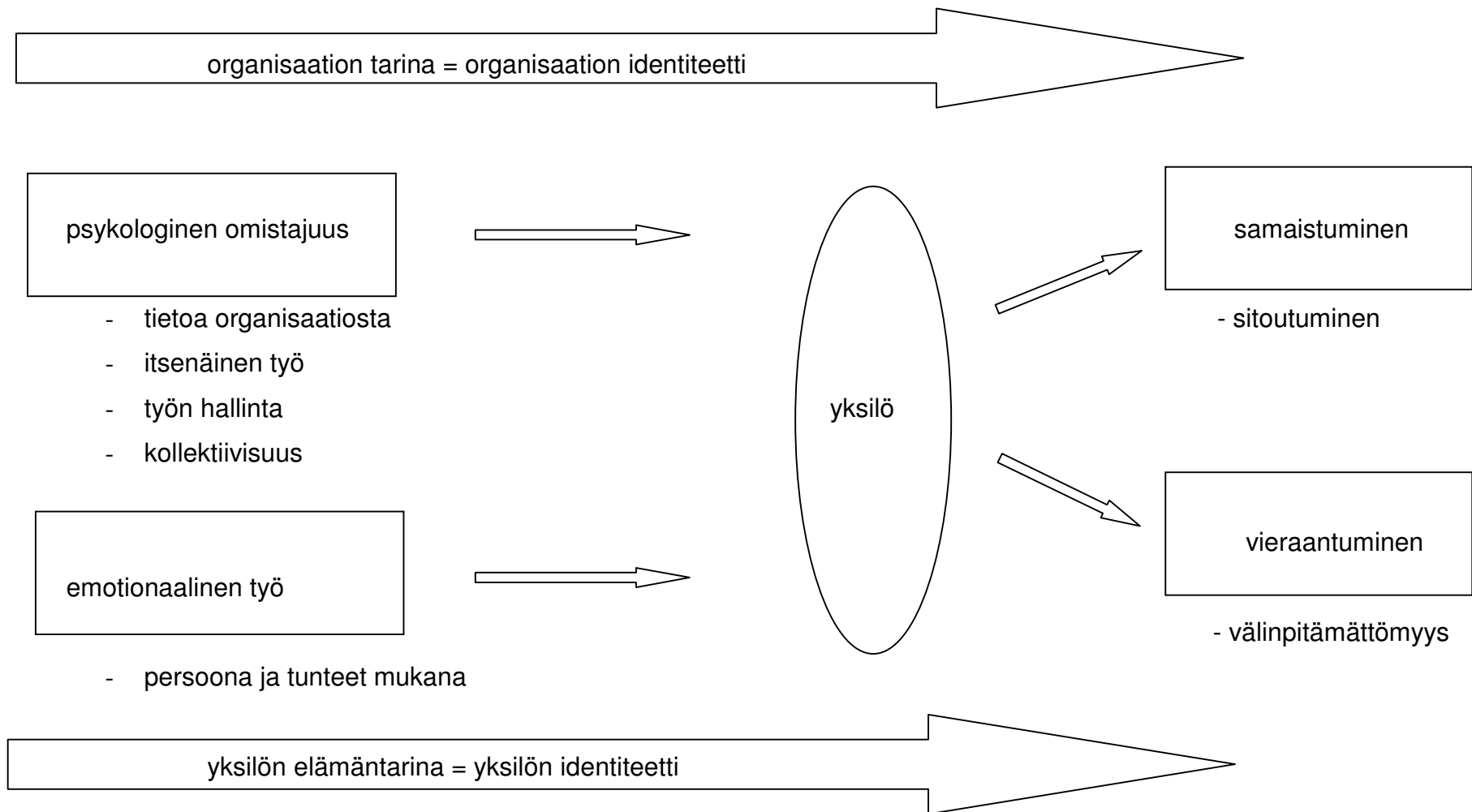
4 Yhteenveto ja johtopäätös

Kirjallisuuden perusteella näyttäisi siltä, että yksilön samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa on monimuotoinen prosessi. Työntekijän psykologinen omistajuus organisaatiosta ja hänen tekemänsä emotionaalinen työ ilmeisesti vaikuttavat siihen, miten yksilö samaistuu organisaatioon ja vieraantuuko hän työstään organisaatiomuutoksessa vai ei. Vaikuttaisi myös siltä, että vieraantumista esiintyy erityisesti organisaatioiden yhdistyessä. Organisaation johdon toiminnalla näyttäisi olevan merkitystä työntekijöiden samaistumis- ja vieraantumisprosesseissa. On myös mahdollista, että yksilön ja organisaation tarinat limittyvät toisiinsa ja että niistä on löydettävissä yhdenmukaisuuksia. (kuva 5)

Tässä tutkimuksessa etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Miten organisaatiomuutos vaikuttaa yksilön organisaatioonsa samaistumiseen?
- Miten organisaatiomuutos vaikuttaa yksilön työstään vieraantumiseen?

Tarkoitus on löytää vastauksia hyödyntämällä erityisesti Elsbachin (1999) samaistumisen nelijakoa sekä Seemanin (mm. 1959) ja Allardtin (1983) luokitteluja vieraantumisesta. Tarkastelu etenee tapaustutkimuksena ja peilaa edellä kuvattuja teoreettisia viitekehyksiä ja tutkimustuloksia verrattuna aineistoon, jonka väitöskirjan tekijä on kerännyt tutkimuskohteena olevasta julkishallinnon organisaatiosta.



kuva 5: yksilön samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä 1

Edellä kuvatut organisaatiomuutostutkimukset käsittelevät yhtäältä organisaatioita ja toisaalta työtä. Jälkimmäiselle alueelle kohdentuvat tutkimukset ja jäsenyykset valottavat työstä vieraantumista tai siihen sitoutumista (mm. Marx ja Engels, 1888; Seeman, 1959 ja 1975; Israel, 1974; Allardt, 1983; Sarros, Tanewski, Winter, Santora ja Densten, 2002; Gaski ja Ray, 2004), kun taas organisaatiokuvaudet kertovat organisaatioon samaistumisesta tai sen vaikeudesta (mm. Elsbach, 1999; Humphreys ja Brown, 2002; Kreiner, 2002; Kreiner ja Ashforth, 2004; Van Dynen ja Pierce, 2004). Samaistumisen ja vieraantumisen käsitteet ovat lähtökohdiltaan erilaisia: samaistumisen juuret johtavat psykologiaan ja vieraantumisen sosiologiaan. Käsillä olevassa työssä olen yhdistänyt nuo käsitteet samaan kokonaiskuvaan (kuva 6a). Uskon, että muutosprosessien tarkasteleminen samanaikaisesti kahdesta suunnasta on tutkimuksellisesti perusteltua ja hedelmällistä. Yhtäältä tarkastelen muutosta yksilön *samaistumisena organisaatioon* ja toisaalta yksilön *vieraantumisenä työstä*. Olettamani on, että yksilön suhde työhönsä on erilainen kuin hänen suhteensa siihen organisaatioon, missä työ tapahtuu. Kuvassa vasemmalla on vieraantuminen työstä, äärimmäisenä oikealla on taas sen vastakohtana kiinnittyminen työhön. Kuvan yläosa kuvastaa samaistumista organisaatioon, alaosaa taas sen vastakohtana etääntymistä organisaatiosta. Oikeaan yläkulmaan sijoittui kiinnittyminen työhön ja samaistuminen organisaatioon (solu 1), vasempaan yläkulmaan vieraantuminen työstä ja samaistuminen organisaatioon (solu 2), vasempaan alakulmaan vieraantuminen työstä ja etääntyminen organisaatiosta (solu 3) ja oikeaan alakulmaan kiinnittyminen työhön ja etääntyminen organisaatiosta (solu 4). Näin muodostui neljä ns. solua.

<u>solu 2</u> vieraantuminen työstä samaistuminen organisaatioon	<u>solu 1</u> kiinnittyminen työhön samaistuminen organisaatioon
<u>solu 3</u> vieraantuminen työstä etääntyminen organisaatiosta	<u>solu 4</u> kiinnittyminen työhön etääntyminen organisaatiosta

kuva 6a: samaistumisen ja vieraantumisen neljä solua

Kutsun solujen yksilöimiä vaihtoehtoja yksilöllisiksi identiteettiväittämissä (*personal identity claim*). Olen lainannut käsitteen loppuosan identiteettiväittäminen (*identity claim*) Corleylta ja Gioialta (2004). He käyttivät tuota käsitettä tutkiesaan organisaatioidentiteetin muotoutumista kahden organisaation yhdistyessä. Tutkimuksen kohteena olleessa organisaatiossa sen johtajat olivat hyvin varmoja siitä, mihin suuntaan organisaatiota haluttiin kehittää. He rakensivat organisaatioidentiteettiä mm. sanomalla ”Olemme tällaisia, meistä tulee tällaisia.”. Glynn (2000) hyödynsi myös identiteettiväittäminen-termiä tutkiessaan kriisissä ollutta organisaatiota, jossa piilossa olleet identiteettiväittäminen ilmaantuivat juuri organisaatioidentiteettiongelmiensa puhjettua. Kun yksilö rakentaa identiteettiään organisaatioiden yhdistymisprosessissa, hän kertoo itselleen Corleya ja Gioiaa (2004) mukailleen ”Olen tällainen, minusta tulee tällainen.”. Koska tässä tutkimuksessa käytetään identiteettiväittäminen-käsitettä nimenomaan yksilöiden identiteetinrakentamisen yhteydessä, lisäksi siihen yksilöllinen-etuliite eli solut ovat nimeltään yksilöllisiä identiteettiväittämiä (*personal identity claim*).

Solut edustavat neljää perusasennetta muutosprosessissa samaistumisen ja vieraantumisen kannalta. Käsitykseni mukaan ne kirkastavat ratkaisevasti tarkastelun kohteena olevaa ilmiötä. Kutsun soluja niihin sisältyvien peruspiirteiden perusteella seuraavilla nimillä: innostuspohjainen identiteettiväittäjä (solu 1), kuuliaisuspohjainen identiteettiväittäjä (solu 2), kyynisyys- ja välinpitämättömyyspohjainen identiteettiväittäjä (solu 3) sekä omapäisyys ja kapinallisuuspohjainen identiteettiväittäjä (solu 4). Ne näkyvät kuvan 6 laajennetussa versiossa 6b. Yksinkertaisuuden vuoksi kutsun soluja jatkossa innostukseksi, kuuliaisuudeksi, kyynisyudeksi ja välinpitämättömyydeksi sekä omapäisyydeksi ja kapinallisuudeksi. Innostus (eli kiinnittyminen työhön ja samaistuminen organisaatioon) kuvaa sitä, miten työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi ja haluavat olla osa organisaatiotaan. Kuuliaisuus (eli vieraantuminen työstä ja samaistuminen organisaatioon) taas kertoo siitä, miten yksilö haluaa kuuliaisesti olla osa organisaatiota. Oma työ tai suhde siihen saattaa muutoksen myötä muuttua niin, että organisaatioon samaistumisen jatkuessa vieraantuminen työstä on kuitenkin jo alkanut. Kyynisyys ja välinpitämättömyys (eli vieraantuminen työstä ja etääntyminen organisaatioista) taas kuvaavat sitä, miltä tuntuu, kun usko organisaatioon on mennyt ja kun yksilöstä on tullut esimerkiksi pelkästään työn tekemisen apuväline. Omapäisyys ja kapinallisuus (eli kiinnittyminen työhön ja etääntyminen organisaatiosta) kertovat tilasta, jossa oman alan työstä ollaan ylpeitä ja sitä halutaan omapäisesti tehdä, mutta organisaatio sinänsä on menettänyt merkityksensä. Kuvaan hyödyntämäni teorian ja aineiston avulla, minkälaista elämä kussakin solussa on. Kiinnitän myöhemmin narratiivianalyysiä tehdessäni (luku V) jokaisen solun sisällön teoriakirjallisuuteen (s. 122, s. 129, s. 134, s. 142).

<u>solu 2</u> vieraantuminen työstä samaistuminen organisaatioon > kuuliaisuus	<u>solu 1</u> kiinnittyminen työhön samaistuminen organisaatioon > innostus
<u>solu 3</u> vieraantuminen työstä etääntyminen organisaatiosta > kyynisyys, välinpitämättömyys	<u>solu 4</u> kiinnittyminen työhön etääntyminen organisaatiosta > omapäisyys, kapinallisuus

kuva 6b: laajennus samaistumisen ja vieraantumisen neljästä solusta

Humphreysin ja Brownin (2002) tutkimuksen organisaatioon samaistuneet (*identification*) olivat aktiivisia ja suhtautuivat positiivisesti organisaation identiteetin muutosprosessiin. Heidät voisi sijoittaa kuvassani innostus-soluun. Humphreysin ja Brownin aineiston organisaatioon samaistumattomat (*dis-identification*) kertoivat lojaalisuuden puutteesta. He kuvasivat myös vieraantumisen kokemuksia. He kuuluisivat kuvassani kyynisyys ja välinpitämättömyys -soluun. Humphreysin ja Brownin tutkimuksen epäselvästä samaistumisesta (*schizo-identification*) kertoivat kuvasivat uudistuneen organisaatioidentiteetin erilaisten roolien synnyttämää ristiriitaa. Periaatteessa he olivat samaistuneita organisaatioon, mutta he eivät osanneet sijoittaa työtään roolien vaatimalla tavalla. He kuuluisivat kuviossani kuuliaisuus-soluun. Humphreysin ja Brownin aineiston neutraalisti samais-tuneet (*neutral identification*) kertoivat organisaatioon sitoutumisen puutteesta. Tähän ryhmään kuuluivat ne henkilöt, jotka eivät olleet organisaation varsinaisia

ydinosaajia (esim. siivoojat ja sihteerit). Heillä ei ollut mitään erityistä syytä kiinnittyä organisaatioon, vaan he tekivät vain työnsä. He sijoittuisivat kuvassani omapäisyys ja kapinallisuus -soluun.

Merkittäviä tapahtumia tarinankertojen tarinassaan kuvaamassa elämässä voidaan kutsua käännekohtiksi (*conversion* tai *turning point stories*) (Bryant ja Wolfram Cox, 2004). Tällaiset tarinat kertovat Bryantin ja Wolfram Coxin (2003) tutkimuksissa esimerkiksi organisaatiomuutoksesta, joka vaikuttaa työntekijän elämään merkittävästi. Muutos on käännekohta, jonka jälkeen yksilö jäsentää työelämänsä ja toimensa toisin. Joidenkin mielessä korostuu entinen organisaatio, joka ei ollut toimiva. Noissa muutokseen liittyvissä käännekohtatarinoissa kuvastuu mm. johdon ja työntekijöiden väliset huonot suhteet sekä vähäiset etenemismahdollisuudet. Toiset taas näkevät uuden organisaation hyvät puolet. Heidän tarinansa painottuivat hyvän johtamisen ja hyvien etenemismahdollisuuksien kuvaamiseen. Organisaatiomuutokseen liittyvät kauhutarinat puolestaan kertovat Bryantin ja Wolfram Coxin mielestä siitä, miten yksilön voi olla hankalaa selvittää muutokseen liittyvistä traumaattisista kokemuksista (esimerkiksi epävarmuus työn jatkumisesta). Niiden avulla on mahdollista ymmärtää myös hieman negatiivisempia käännekohtia yksilöiden elämässä. Tässä työssä etsin tällaisia Bryantin ja Wolfram Coxin kuvaamia käännekohtia, joiden avulla voin sitten kertoa muutosten vaikutuksesta tarinankertojan elämään.

Ihmiset uskovat Rhoadesin ja Eisenbergerin (2002) mukaan yleensä, että organisaatio, jossa he ovat töissä, arvostaa heidän panostaan ja välittää heidän hyvinvoinnistaan. Työntekijöiden reilu kohtelu, esimiehen tuki, organisaation palkitsemistavat ja hyvät työolosuhteet vaikuttavat eniten työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja positiiviseen asenteeseen sekä tunnevaltaiseen organisaatioon sitoutumiseen, toimintakykyyn ja irtisanoutumisten määrään. Tämän seurauksena ihmiselle on ominaista liittää organisaatioon inhimillisiä piirteitä. Tällaisen inhimillistämisen perusteella työntekijä kokee kohtelunsa organisaatiossa merkkinä siitä, pitääkö se hänestä vai ei.

Yksilön käsitys itsestä muotoutuu Robertsinkin ja kumppaneiden (2005) mukaan erilaisten sosiaalisten kokemusten kautta. He kutsuvat parhaaksi mahdolliseksi kuvaksi itsestä (*reflected best-self*) tietoista ilmentymää ominaisuuksista ja luonteenpiirteistä eli niistä asioista, jotka yksilö ajattelee hänestä näkyvän hänen ollessa parhaimmillaan. Tuo omakuva muodostuu, kun yksilö saa ahaa-elämyksen tai kokee järkytyksen (esim. menettää työnsä) ja peilaa syntyneitä tunteita aikaisempiin kokemuksiinsa. Positiiviset kokemukset (esim. saa ylennyksen) saavat ihmisen tulemaan ulos rutiineistaan ja ajattelemaan itseään uudella tavalla. Haasteet taas auttavat yksilöä löytämään poikkeavia keinoja ratkaista hankalat mutta ei-mahdottomat tilanteet (Bennisin ja Thomasin (2002)). Tässä tutkimuksessa Robertsinkin ja kumppaneiden (2005) kuvaamat kokemukset vastaavat käännekohtia, jotka vaikuttivat kohdeorganisaation tarinankertojien elämään.

Edellä kuvaamieni työn pääkäsitteiden (organisaatioon samaistuminen ja työstä vieraantuminen sekä organisaatiomuutos) ja alakäsitteiden (psykologinen omistajuus, emotionaalinen työ, organisaatioidentiteetti, sosiaalinen identiteetti, yksilöidentiteetti, ammatti-identiteetti, narratiivi-identiteetti) lisäksi olen valinnut kaksi käsitettä, joiden avulla pystyn uskoakseni selventämään narratiivien sisältöä. Ne ovat hiljaisten voimien ja pahan kierteen -käsitteet.

Teerikangas (2006) osoitti yritysostoihin liittyvässä tutkimuksessaan hiljaisten voimien (*silent forces*) merkityksen yritysostojen onnistumisessa ja epäonnistumisessa. Jos yhteensulautumisessa unohdetaan liikkeenjohdolliset, asenteelliset, inhimilliset, emotionaaliset, maa- ja yrityskulttuuriset ja organisatoriset tekijät, nuo ”hiljaiset voimat” vaikuttavat Teerikankaan mukaan negatiivisesti oston onnistumiseen ajassa, saavutetussa operatiivisessa, kulttuurisessa ja yritysidentiteetin muutoksessa ja kustannuksissa ja taloudellisissa voitoissakin mitattuina. Tässä työssä tuo hiljaisten voimien -käsite kuvaa sitä tiedon ja tunteen vajetta, mikä työntekijälle saattaa syntyä organisaatiomuutoksessa, jos hän ei enää koe samaistumista organisaatioon ja kiinnittymistä työhönsä. Jos työntekijä jätetään

muutoksessa liian vähälle huomiolle, samaistumattomuus ja vieraantuminen voivat saada hiljaisen otteen.

Ranki (2000) käyttää Masuchilta (1985) lainaamaa käsitettä pahan kierre (*vicious circle*). Pahan kierre synnyttää toimintakehiä tai -silmukoita (*action loops*), jotka esimerkiksi lisäävät organisaatiossa valvontaa lisäävää byrokratiaa. Pahan kierteiden kasautuminen voi myös selittää organisaation pysähtyneisyyden (*organizational stagnation*) tai köyhtymisen (*decline*). Pahan kierre syntyy tahtomatta, kun organisaation jäsenet eivät ymmärrä sen vaikutusta. Rankin (2000, s. 185) mukaan *”Kun puolustuselliset selviytymisstrategiat ohjaavat ihmisten käyttäytymistä, energia suuntautuu muuhun kuin organisaation perustehtävään ja yhteistoiminnallisuus on vähäistä. Tarpeellisten muutosten aikaansaaminen tulee vaikeaksi ja johtaminen näyttää menettävän otteensa. Organisaatiossa päädytään toistamaan samoja toimenpiteitä, joiden seurauksena negatiivinen silmukka vahvistuu.”* Tässä tutkimuksessa pahan kierre kuvaa tilannetta, jossa ihmisten aika kuluu muuhun kuin perustehtävään ja yhteistoiminta vähenee.

IV Tutkimuskohde

Tutkimuskohde esiteltiin lyhyesti luvussa 2. Kyseessä on kaupunkiorganisaatio, jonka toimintaan kytkeytyvät eri virastojen lautakunnat, kaupunginvaltuusto ja -hallitus. Eri järjestöjen ja puolueiden edustajilla on myös osuutensa asioiden etenemisessä. Koska niin moni taho ja henkilö osallistuu päätöksentekoon (Asiakirjat 1–14, liite 5), prosessi on aaltoliikkeinen, pitkä, monipolvinen ja vaikeasti hahmottuva (Harisalo ja Stenvall, 2002; Harjula ja Prättälä, 2004; Jalonen, 2007).

Kaupunginvaltuusto on kaupungin ylin päättävä elin. Valtuusto päättää kaupungin tärkeimmistä taloudellisista asioista. Kaupunginhallitus puolestaan käsittelee kaikki kaupunginvaltuuston päätettäväksi menevät asiat. Kunnallista päätösvaltaa on siirretty myös lauta- ja johtokunnille. Ne ohjaavat ja kehittävät alaisuudessaan olevien virastojen ja laitosten toimintaa. Lauta- ja johtokuntien jäsenet valitsevat kaupunginvaltuusto. (Helsingin kaupungin Internet-sivut.)

Seuraavassa kuvataan tarkemmin, mitä asiakirjat kertoivat tutkimuskohteena olevan organisaation muutosvaiheista. Selvyyden vuoksi käytetyt asiakirjat on numeroitu aikajärjestyksessä. Niiden tarkemmat nimet ja tiedot löytyvät Muut lähteet -kohdasta. Liitteessä on lyhyesti lueteltu ne tapahtumat, jotka vaikuttivat organisaation syntyyn (liite 5). Vuosien 2003–2007 tapahtumien kuvaukset pohjautuvat tutkijan havaintoihin sekä osittain asiakirjoihin ja muihin lähteisiin (mm. henkilöstölehdet ja intranet).

1 Aika ennen vuotta 2003

Yhteiseen palvelukeskukseen vuoden 2003 alussa liitetyt osat olivat vielä vuosina 1995–2002 omia organisaatioitaan. Catering-liikelaitos tarjosi ruokapalveluita henkilöstöravintoloissa, sairaaloissa ja vanhustenkeskuksissa sekä oman tehtaansa tuotteiden kautta joissakin kaupungin päiväkodeissa ja kouluissa. Kiinteistöpalvelukeskus oli kiinteistöviraston alainen ja tuotti kiinteistö- ja siivouspalveluita kiinteistöviraston asiakkaille. 1990-luvun alussa kiinteistöpalvelukeskus oli irtaantunut kiinteistöviraston sisällä omaksi yksikökseen. Opetusviraston palvelukeskus tuotti ruoka-, kouluisäntä- ja siivouspalveluita kouluille ja oppilaitoksille. 1990-luvun alussa se oli vielä osa opetusvirastoa. Silloin myös koko koulun henkilöstö oli rehtorin alaisia. Tapahtumat organisaation muutosprosessin taustalla alkoivat tammikuun alussa 1995. Tuolloin Helsingin kaupungin johtajistotoimikunta päätti asettaa työryhmän, jonka tehtävänä oli selvittää kolmen erillisen organisaation (Helsinki Catering, kiinteistöviraston kiinteistöpalvelukeskus ja opetusviraston palvelukeskus) työnjako- ja yhteistyökysymyksiä sekä liikelaitostamismahdollisuuksia (Asiakirja 1). Toukokuussa johtajistotoimikunta päätti teettää selvityksen, jonka tavoitteena olisi löytää mahdollisimman kilpailukykyinen organisaatiomalli (Asiakirja 2). Lokakuussa pyydettiin lausunnot selvitykseen eri virastoilta. Kiinteistövirasto suhtautui ajatukseen myönteisesti. Opetusvirasto ei puoltanut ehdotusta. Sosiaalivirasto ei pitänyt ehdotusta sellaisenaan toimivana. Terveysvirasto ehdotti, että organisaatiomuutosta ei siinä vaiheessa toteutettaisi ja kehittämistyötä jatkettaisiin. Viimeinen lausunto tuli helmikuun alussa 1996. (Asiakirja 3.)

Asia aktivoitui seuraavan kerran marraskuussa 1997 eli reilun puolentoista vuoden hiljaisuuden jälkeen. Kaupunginjohtaja asetti työryhmän, jonka tehtävänä oli selvittää valittujen organisaatioiden yhdistämistä yhdeksi liikelaitokseksi vuoden 1999 alusta lukien. Työryhmä löysi kolme toteuttamiskelpoista ideaa, joista päättäminen jäi kaupunginvaltuustolle ja -hallitukselle (Asiakirja 4). Kaupunginkanslia pyysi juhannuksen alla maaliskuisesta raportista lausunnot eri lautakunnilta. Ter-

veyslautakunta ei puoltanut uutta organisaatiota. Kiinteistölautakunnan mielestä yhdistämismallilla olisi saatavissa voittopuolisesti myönteisiä vaikutuksia toimintojen tehokkuuteen. Koska asia oli vasta tuolloin lausuntokierroksella, heidän mielestään ratkaisua ei voitaisi toteuttaa vuoden 1999 alusta alkaen. Opetuslautakunta totesi, ettei työryhmän esittämien vaihtoehtojen perusteella ole laadittavissa yhtä tukipalveluliikelaitoksen perustamissuunnitelmaa. Liikepalvelulautakunnan mielestä työryhmän raportti oli puutteellinen, koska siitä puuttui kokonaan taloudelliset vertailut. Sosiaalilautakunnan mielestä tukipalvelujen organisoiminen pitäisi toteuttaa niin, että toiminta pystytään hoitamaan mahdollisimman tehokkaasti ja että palveluja voidaan kilpailuttaa laajemmin. Kaupungin henkilöstötoimikunnan työnantajakäsenet puolsivat esitystä, henkilöstöä edustavat jäsenet eivät taas kannattaneet sitä. Opetuslautakunta muistutti vielä kaupunginhallitusta asiakkaan tarpeiden huomioimisesta organisaation jatkokehittelyssä. Kouluissa on asiakkaan tarpeet tunteva moniammatillinen ja kasvatustehtävään sitoutunut henkilöstö, jota ei saisi missään nimessä menettää. Viimeinen lausunto tuli tammikuussa 1999. (Asiakirja 5.)

Kaupunginhallitus hylkäsi organisaatioiden yhdistämisesityksen syyskuussa 1999 äänin 9-6. Vähemmistöön kuuluivat oikeiston edustajat (Asiakirja 6). Toukokuussa kaupunginvaltuusto oli käsitellyt tehtyä aloitetta ateriapalvelujen kilpailuttamisesta. Kaupunginjohtaja tilasi marraskuussa kokonaisselvityksen ruokapalvelujen tilanteesta (Asiakirja 7). Johtajiston käsiteltä marraskuussa 2000 ruokapalvelujen tilanteen selvitystä talous- ja suunnitteluosasto ryhtyi valmistelemaan tehdyn selvityksen pohjalta ehdotusta kiinteistöhoito- ja ruokapalveluiden organisaation kehittämisestä yhteistoiminnassa asianomaisten virastojen ja henkilöstöjärjestöjen edustajien kanssa. Tarkastelun pohjaksi valittiin konsultin kehittelemä malli, jonka ajatus oli seuraava: *”Liikepalvelulautakunnan alaisuuteen perustetaan ”Helsingin palvelukeskus” (työnimi) -niminen yksikkö, johon siirretään Helsinki Cateringin toiminnot ja henkilöstö kokonaisuudessaan, kiinteistöviraston kiinteistöpalvelukeskuksen toiminnot ja henkilöstö kokonaisuudessaan, opetusviraston palvelukeskuksen toiminnot ja henkilöstö lukuun ottamatta tieto-*

tekniikkapalveluita, teknisen käsityön kalustoa ja isännöintipalveluita sekä sosiaali- ja terveydenhuollon kiinteistöpalvelukeskuksesta ulkoalueiden hoito ja sisäiset kuljetukset ja niistä huolehtiva henkilöstö sekä sosiaaliviraston hoitolaitosten ja vanhustenpalvelukeskusten kiinteistönhuoltohenkilöstö. Liikeideana olisi tuottaa pääasiassa Helsingin kaupungin toimintayksiköiden tarvitsemia tukipalveluja asiakaskohtaisesti räätälöityinä palvelupaketteina.” (Asiakirja 6.)

Yhdistämisasiä nousi esille alkuvuonna 2001, kun edellisenä syksynä valittu kaupunginvaltuusto piti ensimmäisen strategiaseminaarinsa. Asiaan tarttuivat ne henkilöt, jotka olivat vielä syksyllä vastustaneet sitä (Helsingin kaupungin organisaatiopäällikön kommentti konsultoinnin yhteydessä 17.2.2004). Yt-neuvottelussa kesällä 2001 todettiin organisaatiomuutosta haittaavan mm. mittava työpanos ja kustannukset, vuosia kestävä prosessi, muutoksen tuoma epävarmuus, tuottajien irrallisuus tilaajista sekä opetusviraston tietotekniikkapalveluiden jättäminen palvelukeskuksen ulkopuolelle. Neuvottelussa sovittiin, että *”perustetaan kaupunkitason työryhmä, joka seuraa muutosprosessia ja sen etenemistä”*. Lähtökohtana pidettiin myös, että *”kukin uuteen organisaatioon siirtyvä henkilö saa hyvissä ajoin ennen muutoksen voimaantuloa tiedon omasta asemastaan organisaatiossa”*. Neuvotteluissa todettiin kehitystyön vievän vuosia, joten se *”edellyttää henkilöstön täysipainoista mukanaoloa ja myötävaikutusta yhteistoimintasopimuksen mukaisesti”*. Toiminnan kehittäminen vaati neuvottelujen mukaan sitä, että palvelutoimintaa ei lähivuosina kilpailuteta. (Asiakirja 8.)

Terveyslautakunta katsoi, ettei tehty selvitys ollut vielä riittävä pohja ehdotettuun organisaatiomuutokseen ryhtymiseksi. Liikepalvelulautakunta piti esitettyä organisaation kehittämistä perusteltuna ja kannatti uuden ehdotetun organisaatiomallin mukaisen liikelaitoksen perustamista sen alaisuuteen. Ammattikorkeakoulun johtokunta piti hyvänä tavoitetta, jolla selkeyttäisiin sisäisten tukipalveluiden asemaa. Ammattikorkeakoulujen henkilöstötoimikunta näki tarkoituksenmukaiseksi, että palvelukeskus jatkaisi opetusviraston alaisuudessa. Toimikunnan henkilöstöjärjestöjen edustajat eivät puoltaneet tukipalveluorganisaation palvelu-

jen kilpailuttamista. Kiinteistölautakunta puolsi ehdotusta kiinteistönhoito- ja ruokapalveluja tuottavan palvelukeskuksen perustamiseksi. Opetuslautakunta ei nähnyt tarpeellisena siirtää palvelukeskuksen silloisia toimintoja pois opetusvirastosta, koska mm. silloisen palvelukeskuksen palvelut nähtiin olennaisena osana koulun kasvatustapahtumaa. Opetuslautakunta puolsi ehdotettua organisaatiovaihtoehtoa, jos uudistuksesta aiheutuvia haittatekijöitä pienennetään kaikin mahdollisin sovituin tavoin. Mahdollisen perustettavan uuden organisaation aloitusta oli opetusviraston työnantajan edustajien ja järjestöjen edustajien siirrettävä ainakin vuoden 2004 alkuun. (Asiakirja 9.)

Palvelukeskuksen kahden järjestön (KTV ja KTN) edustajat irtisanoutuivat lausuntoluonnoksessa esitetyistä kehittämisperiaatteista ja lausunnon antamisesta esitetyssä muodossa. Palvelukeskus työnantajana oli antanut opetustoimen johtajalle oman organisaatiomuutosta puoltavan lausuntonsa. Sosiaalilautakunta näki, että pyrkimys organisoida kaupungin tukipalvelut mahdollisimman tehokkaasti on perusteltu. Puutteena he näkivät, että selvityksen valmisteluun ei ollut osallistunut lainkaan tukipalveluiden asiakkaiden edustajia. Kaupungin henkilöstötoimikunta puolsi esitystä, mutta henkilöstöedustajien mielestä organisaatiouudistus tuli kuitenkin toteuttaa vasta 1.8.2003 lukien. KTN:n edustajan mielestä kehittämistyötä tuli jatkaa vanhan organisaation pohjalta. Viimeinen lausunto tuli huhtikuussa 2002. (Asiakirja 9.)

Kaupunginvaltuusto käsitteli yhdistämisasiä toukokuussa 2002 ja *”päätti perustaa liikepalvelulautakunnan alaisuuteen 1.1.2003 alkaen Helsingin kaupungin palvelukeskus -nimisen liikelaitoksen, joka valmistautuu toimimaan kilpailutilanteessa vuodesta 2006 alkaen”*. Samalla kaupunginvaltuusto päätti perustaa palvelukeskuksen toimitusjohtajan viran. Toimitusjohtajan keskeisenä tehtävänä on neljästä nykyisestä yksiköstä muodostettavan laitoksen muovaaminen virtaviivaiseksi ja kilpailukykyiseksi palveluorganisaatioksi. (Asiakirjat 10 ja 11.) Kaupunginjohtaja päätti kesäkuussa 2002 johtajistokäsittelyssä asettaa työryhmän, jonka *”tehtävänä oli valmistella liikepalvelulautakunnalle esitys perustettavan palve-*

luokeskuksen jakautumisesta alayksiköihin ja muusta sisäisestä työnjaosta sekä aloittavan taseen muodostamisesta, tehdä esitykset organisaatiomuutosten edellyttämistä henkilöstösiirroista 30.10.2002 mennessä sekä selvittää muut organisaatiomuutoksen edellyttämät kiireelliset kysymykset 31.12.2002 mennessä. Työryhmä teki elokuussa esityksen liikepalvelulautakunnalle palvelukeskuksen jakautumisesta neljään osastotaseeseen alayksikköön. Liikepalvelulautakunta hyväksyi esityksen syyskuussa. Työryhmä teki lokakuussa kaupunginjohtajalle esityksen palvelukeskuksen perustamiseen liittyvistä henkilöstösiirroista. Kaupunginjohtaja hyväksyi esityksen marraskuussa. (Asiakirja 12.)

Hallinto- ja talousyksikön perustamissuunnitelmassa todettiin, että *”yhdistymisessä kiinnitetään erityisesti huomiota siihen, että muutoksista tiedotetaan jatkuvasti, hyvissä ajoin ja avoimesti henkilöstölle. Henkilökuntaa pyritään muutenkin tukemaan muutoksissa kaikin mahdollisen tavoin.*” (Asiakirja 13.) Palvelukeskuksen toimitusjohtajan virkaa haki 17 henkilöä, joista kaksi oli siihen siirtyvien organisaatioiden päälliköitä. Paikkaa haki myös entinen opetustoimenjohtaja. Hänellä katsottiin olevan muita hakijoita parempi kokemus suuren, monialaisen organisaation johtamisesta ja mittavien muutosprosessien läpiviennistä, joten hänet valittiin lokakuussa tehtävään. (Asiakirjat 10 ja 11.)

Toimitusjohtajan hakuprosessi ja sen päätös saivat aikaan liikehdintää. Kiinteistöpalvelukeskuksen johtaja oli ollut muutosprosessissa mukana myönteisellä mielellä koko ajan, mutta ei tullut valituksi tehtävään. Hän jatkoi vuoden 2003 alusta oman uuden yksikkönsä vetäjänä aktiivisesti kehittämällä uutta organisaatiota. Helsinki Cateringin toimitusjohtaja oli tullut mukaan prosessiin noin puolivälissä ja vei siitä lähtien muutosta eteenpäin. Hän ei tullut valituksi tehtävään, ja hän jäi vuodeksi 2003 vuorotteluvapaalle. Uusi toimitusjohtaja oli vuoden 2002 lopussa haastavan tehtävän edessä: miten tehdä neljästä erillisestä osasta kolmessa vuodessa kilpailukykyinen ja yhteen hiileen puhaltava uusi toimiva organisaatio. Lisäksi hänen yksikönjohtaja-alaisinaan tulisi olemaan kaksi päällikkökisassa hänelle hävinnyttä henkilöä.

2 Organisaatioiden yhdistäminen – vuosi 2003

Vuoden 2003 alussa yhdistettiin itsenäinen catering-liikelaitos, kiinteistöviraston kiinteistöpalvelukeskus ja opetusviraston palvelukeskus uudeksi catering- ja toimitilapalveluja tarjoavaksi palvelukeskukseksi. Yksiköt saivat uudet nimet, jotka olivat catering-yksikkö, kiinteistönhoitoyksikkö ja opetusalan palveluyksikkö (OPALA). Yksiköt jatkoivat työtään siis ihan niin kuin ennenkin. Syksyllä 2003 organisaatio sai uuden markkinointinimen, Palmia.

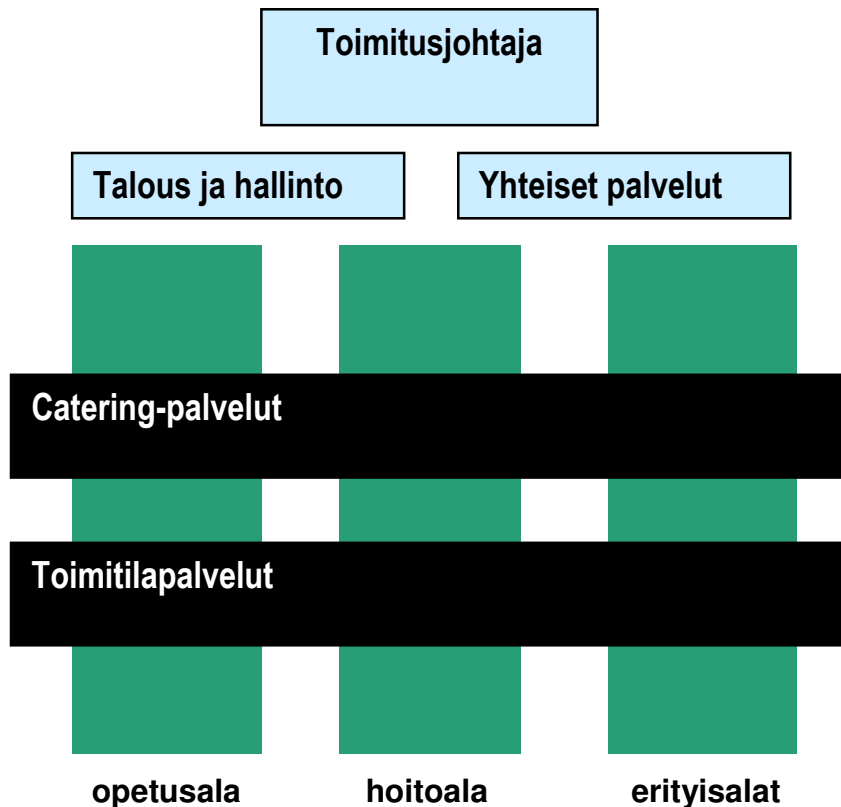
Uusi toimitusjohtaja käynnisti ulkopuolisen konsultin (sama henkilö, joka oli vuonna 2000 tehnyt selvityksen ruokapalveluiden järjestämisestä) kanssa liiketoimintasuunnitelman työseminaarit. Vuoden 2003 alussa järjestettiin henkilöstölle infotilaisuuksia yleisistä organisaatioon liittyvistä asioista. Maaliskuussa henkilöstölle esiteltiin liiketoimintasuunnitelma tavoitteineen, visioineen ja arvoineen.

Toiminta-ajatuksena oli tuottaa catering-, siivous-, kiinteistönhuolto-, vahtimestari- ja kuljetuspalveluja. Tarkoituksena oli tukea asiakkaan hyvinvointia ja menestystä heidän ydintehtävässään tarjoamalla catering- ja toimitilapalveluita. Ydinstrategiassa oli kolme päämenestystekijää, jotka olivat asiakaskumppanuus, asiakaskohtaiset palvelupaketit ja laaja palveluvalikoima. Arvoina olivat yhdessä menestyminen, uudistumishalu, asiakaspalvelualltius ja luotettavuus. Iskulauseksi muotoutui *”Hyviä töitä päivittäin – ihmiseltä ihmiselle”*.

Toukokuun alussa pidettiin informaatiotilaisuus organisaatiomallin kehittelystä esimiehille ja avainasiantuntijoille (noin 60 henkilöä), jotka työstivät asiaa eteenpäin kesäkuun alun työseminaarissa. Ennen juhannusta seminaarin tulokset käytiin vielä samalla työryhmällä läpi. Perusajatuksena oli rakentaa uusi organisaatio matriisiin. Mallissa risteilivät toimiala- ja asiakasyksiköt.

Kesän jälkeen elokuun lopussa henkilöstötoimikunta käsitteli ehdotusta. Syyslokakuun vaihteessa järjestettiin henkilöstölle 12 samansisältöistä infotilaisuutta,

joissa kerrottiin silloisesta tilanteesta. Liikepalvelulautakunta hyväksyi lokakuun alussa periaatteellisella tasolla ehdotetun mallin. Päätöksen jälkeen heti seuraavalla viikolla työseminaarissa organisaatiomallia kehiteltiin edelleen vielä vähän suuremmalla joukolla (noin 80 esimiestä ja avainasiantuntijaa). Lopulliseksi vaihtoehdoiksi muokkautui kaksi vaihtoehtoa: ns. A- ja B-malli. Ne pohjautuivat kesällä 2003 esiteltyyn organisaatioon (kuva 7). A-mallissa tuotantovastuu oli asiakasryhmäyksiköillä (opetus-, hoito- ja erityisalot) ja B-mallissa tuotantoyksiköillä (catering- ja toimitilapalvelut). Ryhmätöissä (12 ryhmää) suurin osa ryhmistä (8 ryhmää) oli A-mallin kannalla.



kuva 7: organisaatiomalliehdotus kesällä 2003 (lainattu konsultin kalvoista)

Näistä kahdesta vaihtoehdosta organisaatiomuutoksen ohjausryhmän (toimitusjohtaja, yksiköiden johtajat ja ulkopuolinen konsultti) piti valita lokakuun lopussa lopullinen organisaatiomalli, jota oli tarkoitus ehdottaa lautakunnalle. He eivät valinneet suoraan kumpaakaan, vaan sivulla 21 (kuva 2) esitetyn mallin. Siinä oli paljon samoja elementtejä kuin ns. B-mallissa, mutta opetusalan erityisasema jäi tässä vaihtoehdossa vaille perustamispäätöksessä luvattua erillishuomiota (Asiakirjat 5 ja 9).

Havaintojeni mukaan tämä kuohutti ihmisiä silloisessa opetusalan palveluyksikössä ja KTV:n jäsenistössä. Asiaa käsiteltiin lokakuun lopussa johtoryhmässä ja marraskuun alussa henkilöstötoimikunnassa. Lautakunnalle esitettiin marraskuun puolivälissä kaikesta huolimatta ohjausryhmän ehdottama organisaatiomalli. Esitykseen lisättiin KTV:n esittämä huoli koulujen moniammatillisen tiimityöajatuksen ja kasvatustehtävän häviämisestä. Lopullinen organisaatiomalli esitettiin henkilöstölle kahdessa samansisältöisessä infotilaisuudessa marraskuun lopussa.

Toimitusjohtaja perusteli uutta organisaatiomallia henkilöstölehdissä (Palmikot 1–2/2003) seuraavasti:

”Uusi organisaatio pakottaa entistä enemmän yhteistyöhön, muutoin se ei toimi. Se siis edellyttää enemmän, mutta se myös tuottaa parempaa jälkeä.”

”Uudistuksella pyritään saamaan aikaan organisaatiomalli, joka tukee strategian toteuttamista. Mallilla haetaan tehokkuutta ja sitä kautta työpaikkojen turvaamista.”

”Päälliköiden määrä ei kasva, koska olemassa olevien päälliköiden tehtäviä organisoidaan uudella tavalla. Uusiin tehtäviin tarvittavat henkilöt pyritään löytämään ensisijaisesti Palmian ja toissijaisesti

kaupungin sisältä. Palmian on myös myytävä entistä aktiivisemmin palveluitaan. Tämä puolestaan edellyttää myynnin organisoimista siten, että asia on mietittynä loppuvuodesta ja toiminnassa ensi vuoden alusta.”

Catering-yksikön vetäjä näki asian näin:

”Me olemme kaikki odottavalla kannalla sen suhteen, mitä tämä konkreettisesti merkitsee. Kannattaa kuitenkin muistaa, ettei tässä olla mistään töistä luopumassa vaan päinvastoin koko ajanhan etsitään uusia ideoita uusiin palveluihin. Laajemmalla palveluvalikoimalla meillä on useampi tukijalka turvaamassa toimintaamme.” (Palmikko 1/2003).

Kiinteistöhoitoyksikön johtaja taas kannusti muutokseen seuraavasti:

”Organisaatiouudistus oli aivan ehdottomasti toteutettava tässä vaiheessa. Näin saadaan ravisteltua toimintatapoja. Toimintakulttuuri ei muuttuisi, jos pysyttäisiin samoissa vanhoissa yksiköissä kuin ennen yhdistymistä. Toivottavasti saamme myös asiantuntemuksen nyt järjestettyä niin, että se on kaikki yhteisessä käytössä. Nythän jokainen täällä kehittää erikseen.” (Palmikko 1/2003).

”Kipupisteitä kyllä on, mutta olen sitä mieltä, että tämä malli on toimiva. Tulevaisuus vasta osoittaa, miten kaikki käytännössä toimii. Loppujen lopuksi malli on vain malli, ihmiset sen organisaation tekevät.” (Palmikko 2/2003).

Silloinen opetusalan palveluyksikön johtaja perusteli asioita näin:

”Kaikkia palasia ei saada kerralla loksautamaan kohdalleen, organisoitumista joudutaan vielä tarkentamaan ensi vuoden aikana.” ”Uusi organisaatio tulee vaatimaan entistä tehokkaampaa tiimityötä myös hallinnossa sekä yksiköiden välillä. Aluksi muutos vaatii kärsivällisyyttä, mutta sitten kun konkreettisia hyötyjä alkaa tulla, muutoksen vauhtikin kiihtyy.” (Palmikko 1/2003).

Catering-yksikön johtajan ollessa vuorotteluvapaalla hänen tehtäväänsä hoiti yksikön sisältä valittu sijainen. Hänet valittiin kuitenkin kesällä 2003 toisen kaupungin ruokapalvelupäälliköksi, joten uudeksi sijaiseksi tuli sijaistusketjun seuraava lenkki. Hän hoiti tehtävää johtajan paluuseen asti. Kesällä cateringistä siirtyi myös yhden osa-alueen vetäjä lähikunnan ruokapalvelupäälliköksi. Muitakin lähtöjä tapahtui.

Kiinteistöhoitoyksikössä oli havaintojeni mukaan periaatteessa rauhallista, mutta pinnan alla kyti pohdinnat uudesta organisaatiomallista ja sen vaikutuksista. Jos ja kun mentäisiin toimialasysteemiin, se siirtäisi huoltomiehet ja siivoojat eri yksiköihin. Osa siivoushenkilöstöstä ei olisi halunnut siirtyä pois yksiköstä ja osaa huoltomiehistä ”harmitti vanhan hyvän systeemin” hajoaminen.

Opetusalan palveluyksikössä koulujen tiimeillä oli aikaisemmin ollut yksi esimies (aluevastaava), nyt jokaisella ammattiryhmällä olisi seuraavan vuoden alusta omansa. Nämä entiset esimiehet sijoittuivat uuteen organisaatioon täysin uusiin kolmen eri toimialayksikön tehtäviin, koska enää ei tarvittu heidän kaltaisiaan yleisesimiehiä. Sijaistaminen oli aikaisemmin kouluilla sujunut tiimin kesken, nyt ryhdyttiin miettimään koko sijaistamiskuvioita uudelleen ammatillisten tiimien väliseksi. Uutta sijaistamissysteemiä ei saatu valmiiksi vuodenvaihteeseen mennessä, vaan sen työstäminen jatkui pitkälle vuoteen 2004. Jokaisella koulun tiimillä oli aikaisemmin ollut oma tiiminvetäjänsä (palveluvastaava), joka oli vastannut tiimin henkilöstöasioiden hoidosta (mm. tehnyt poissaoloilmoitukset ja vastannut esim. siitä, että työt sujuvat, jos joku on poissa jne.). Nyt uuden toimialaorgani-

saatiomallin mukaisesti palveluvastaavien tehtävät suuntautuivat enemmän asiakkaan hoitamiseen, ja heille aikaisemmin kuuluneet henkilöstöasiat hoiti nyt jokaisen ammattiryhmän esimies (aluepäällikkö).

Hallinto- ja talousyksikkö joutui kovien paineiden alle varsinaisen muutoksen ensimmäisenä vuotena. Ihmiset siirtyivät sinne vuoden alusta kolmesta eri yksiköstä ja heidän piti ryhtyä toimimaan yhteisten, vasta muotoutumassa olevien pelisääntöjen mukaan. Huolimatta 7.10.2002 tehdystä muutossuunnitelmasta, asiat eivät konkretisoituneet käytännössä. Asiaa yritettiin auttaa järjestämällä ulkopuolisen konsultin avulla tiimi- ja prosessienkehittämishanke. Hanke tuki ainakin hiukan paineen alla ollutta henkilöstöä. Seuraavan vuoden alusta yksikkö muuttui talousyksiköksi ja sai uuden vetäjän, joka tuli tehtävään eräästä kaupungin virastosta.

Henkilöstöpalveluihin koottiin kaikkien yhdistyneiden yksiköiden henkilöstöihmiset. Opetusviraston palvelukeskuksesta yksikköön siirtyi yli kymmenen henkilöä. Helsinki Cateringistä yksikköön siirtyi tässä vaiheessa lopulta vain yksi henkilö. Loput joko irtisanoutuivat, lähtivät vuorotteluvapaalle tai jäivät muihin tehtäviin catering-yksikköön. Kiinteistövirastosta yksikköön siirtyi yksi palkkatiimissä työskennellyt henkilö. Palkkatiimiin rekrytoitiin kaupungin sisältä uusia henkilöitä. Syksyllä yksikön koulutussihteerin siirtyi opetusalan palveluyksikön sihteeriksi. Loppuvuodesta catering-yksiköstä tullut työvoimasihteerin sanoi itsensä irti. Seuraavan vuoden alusta yksikköön siirtyivät työsuojelupäällikkö ja työturvallisuustarkastaja. Maaliskuussa yksikössä aloitti kaupungin sisältä rekrytoitu henkilöstöasiantuntija ja markkinointi- ja viestintäyksiköstä siirtyneet sisäinen tiedottaja ja viestintäsihteerin. Huhtikuun alussa työturvallisuustarkastaja siirtyi kaupungin sisällä muihin tehtäviin.

Markkinointi- ja viestintäyksikkö perustettiin vuonna 2003. Siihen siirtyi opetusalan palveluyksikön kaksi tiedottajaa. Yksikön vetäjäksi valittiin kesän alussa yksityiseltä puolelta markkinointipäällikkö. Neljänneksi vahvistukseksi yksikköön

saatiin kaupungin sisältä viestintäsihteeri, jonka nimike muutettiin markkinointiassistentiksi. Seuraavan vuoden maaliskuun alussa yksikkö lakkautettiin. Markkinointipäällikkö ja ulkoinen tiedottaja siirtyivät Hoito- ja erityisalat -yksikköön. Sisäinen tiedottaja ja markkinointiassistentti (nimike muutettiin takaisin viestintäsihteeriksi) siirtyivät henkilöstöpalveluihin.

3 Vuosi 2004 ja aika sen jälkeen

Vuosi alkoi sivulla 21 (kuva 2) esitetyn mallin mukaisesti. Joka puolella organisaatiota – erityisesti entisessä opetusalan palveluyksikössä – oltiin sekavissa tunnelmissa, koska esimerkiksi uutta sijaistamisjärjestelmää ei ollut vielä saatu kuntoon, uusien aluepäälliköiden ja palveluvastaavien tehtävät olivat vielä osittain vahvistamatta, ihmisiä ei ollut siirretty uusille kustannuspaikoille, henkilöitä oli lähtenyt eri yksiköistä pois jne. Liikepalvelulautakunta vahvisti uusien asiakasryhmäyksiköiden vetäjät tammikuun lopussa. He aloittivat tehtävissään maaliskuun alussa. Molemmat henkilöt tulivat catering-yksiköstä. Näihin yksiköihin siirtyi yhteensä noin 10 henkilöä lähinnä talousyksiköstä.

Uusi organisaatiomalli vaikutti yksiköiden ja yksilöiden arkeen. Cateringpalveluihin kuuluivat nyt kaikki ruokapalvelutyötä tekevät henkilöt. Siellä vastaan otetaan opetus- ja hoitoalan ruokapalveluista, henkilöstöravintoloiden ravintola- ja lounaspalveluista sekä catering-tehtaan ruokapalveluista. Yksikössä on myös omat laatu- ja kehittämishenkilönsä sekä oma asiakaspalveluhenkilöstönsä. Yksikkö vastaa lähes kaikkien Helsingin koulujen ja sairaaloiden ruokapalveluista sekä eri laitosten ja virastojen henkilöstöravintolojen ravintola- ja lounaspalveluista. Catering-tehdas tuottaa valmisruokia niihin keittiöihin, jotka eivät itse valmista ruokaa. Yksikössä oli vuonna 2004 kaiken kaikkiaan noin 800 työntekijää. Heidän vuorotteluvapaalla ollut johtajansa palasi kuukaudeksi tehtävänsä, kunnes siirtyi sairausloman jälkeen muihin tehtäviin organisaation ulkopuolella. Uusi yksikön johtaja aloitti lokakuun alussa. Hän tuli yksityisen puolen kilpailijalta. Lop-

puvuodesta uusi yksikön johtaja ryhtyi organisoimaan omaa yksikköään paremmin palvelevaksi ja matalammaksi. Yksikön sisälle syntyi oma matriisiorganisaatio. Sisäisten linjojen vetäjistä tuli yksikön johtajan suoria alaisia ja yksikön johtoryhmän jäseniä. Alatason organisaatio tai esimiesten roolit eivät kuitenkaan muuttuneet mihinkään. Toimintoina olivat hoito- ja opetusalan ruokapalvelut, henkilöstöravintolat ja catering-tehdas.

Kiinteistönhuoltopalveluihin siirtyivät kouluisännät ja entisen kiinteistönhoitoyksikön kiinteistöistä vastaavat henkilöt. Heidän vetäjänään oli entinen kiinteistönhoitoyksikön päällikkö. Kiinteistönhuoltopalvelut järjestäytyivät maantieteellisesti kuuteen huoltomestarien vetämään alueeseen. Normaalien kiinteistönhuoltopalveluiden lisäksi yksikössä vastataan sairaaloiden kuljetuksista, vahtimestaripalveluista ja ulkoalueiden hoidosta. Kehittämishenkilöstö on ryhmitetty omaan yksikkönsä. Alkusyksystä yksikköön palkattiin turvapalvelupäällikkö, jonka tehtävänä oli luoda yksikköön turvapalvelut-toimiala. Yksikön henkilöstömäärä oli vuonna 2004 noin 350 henkilöä. Vuoden lopussa havaittiin, että huoltomestarit tarvitsevat itselleen avuksi lähiesimiehiä, palveluohjaajia. Heidät rekrytoitiin yksikön sisältä.

Siivouspalveluihin siirtyi koulujen siivoojien lisäksi kiinteistönhoitoyksikön siivoojat. Heidän ylimpänä esimiehenään oli entinen opetusalan palveluyksikön vetäjä. Siivouspalvelut oli aluksi jakautunut ensin maantieteellisesti kahtia ja sitten 16 tulosalueeseen. Yksikössä on myös pieni kehittämistiimi. Siivouspalveluissa oli vuonna 2004 noin 800 työntekijää. Yksikössä jatkettiin oman organisaation työstämistä, joka oli aloitettu monitoimitalojen tiimihankkeen myötä. Lopputulos oli se, että syntyi kymmenen aluetta. Jokaisesta alueesta vastaa aluepäällikkö. Heillä on apunaan kullakin alueella 6–8 palveluohjaajaa. Uudet palveluohjaajat rekrytoitiin organisaation sisältä kesällä ja syksyn aikana heidät koulutettiin tehtäviinsä.

Kun organisaatiomuutos oli tehty vuoden 2004 alussa, päätettiin, ettei seuraavana vuonna tehdä mitään suuria mullistuksia. Tärkeintä olisi saada toimialasysteemi juurrutettua arjen toimintaan. Yksiköt muokkasivat omia organisaatioitaan paremmin toimiviksi, mutta koko organisaation tasolla päätös piti. Johdossa tapahtui kuitenkin osin ennalta arvaamattomia muutoksia. Kiinteistönhuoltopalveluiden vetäjä siirtyi kaupungin sisällä muihin tehtäviin. Hänen tilalleen valittiin yksityiseltä puolelta seuraaja. Asiakasyksiköt yhdistettiin ja opetus- ja sivistysalojen vetäjästä tuli yhdistyneen yksikön johtaja. Hoito- ja erityisalojen vetäjä taas siirtyi yksityiseen yritykseen. Jäin itse helmikuun alussa henkilöstöpäällikön tehtävistä ensin puoleksi vuodeksi opintovapaalle tehdäkseen lisensiaatin työn ja jäi sitten kokonaan pois organisaatiosta. Tehtävää alkoi hoitaa pitkään opetusalan palvelukeskuksessa henkilöstösuunnittelijana ollut henkilö.

Vuodesta 2005 tuli säästöjen vuosi, koska vuoden 2003 voitollinen tulos kääntyi vuoden 2004 loppuun mennessä tappiolliseksi. Ainoastaan catering-palvelut ylisivät voitolliseen tulokseen. Riippumaton neuvonantotoimisto teki selvityksen organisaation tilasta. Heidän mielestään organisaatio kärsi tehottomuudesta, korkeista henkilöstökustannuksista ja henkilöstön ikärakenteesta (Huuhtanen, 2005). Kiinteistönhuolto- ja siivouspalveluissa sopeutettiin ja supistettiin. Haasteista huolimatta koko organisaation tulos saatiin voitolliseksi vuoden loppuun mennessä. Hallinnossa työskennelleiden henkilöiden määrä oli vähentynyt noin puolella.

Vuotta leimasi keväällä myös kaupunginvaltuuston pitkällinen päätöksentekoprosessi kilpailuttamisen aloittamisesta. Palvelukeskusta perustettaessa silloinen kaupunginvaltuusto oli päättänyt, että organisaation palvelut avautuvat kilpailulle vuoden 2006 alussa. Päätöksen kilpailutuksen laajuudesta teki vuoden 2004 loppussa valittu kaupunginvaltuusto keväällä 2005. Oikeisto kannatti ja vasemmisto vastusti kilpailuttamista. Demarien ja vihreiden valtuustoryhmien mielipiteet se jakoi. Lopulta kilpailuttamisesta saatiin päätettyä. Lopputulos oli, että *”organisaatiossa kilpailutetaan siivous- ja ruokapalvelut noin kahdeksasosassa kouluista ja*

oppilaitoksista vuonna 2006 ja enintään 10 koulua tai oppilaitosta päiväkodin yhteistoimitiloissa siten, että nämä koulut ja oppilaitokset sisältyvät mainittuun kahdeksasosaan. Ruokapalvelut kilpailutetaan yhdessä sairaalayksikössä vuonna 2007.” (Asiakirja 14.)

Päätöksen jälkeen kaupunginhallituksessa keskusteltiin vielä organisaation mahdollisuudesta osallistua tarjouskilpailuihin kotikaupunkinsa ulkopuolella. Lopullinen päätös oli, ettei organisaatio saa laajentaa toimintaansa kotikaupunkinsa ulkopuolella, jos se merkitsisi uuden henkilökunnan palkkaamista. Kevääseen mahtui myös organisaation uuden osan, turvapalveluiden, kehittämissuunnitelmien hyväksyminen kaupunginhallituksessa.

Kun kilpailuttamispäätös oli saatu tehtyä, opetuslautakunta pystyi syksyllä 2005 tekemään oman päätöksensä siitä, mitkä nuo kilpailutettavat koulut olivat. Läntiseltä alueelta valittiin 17 eri asteen koulua, joissa oli yhteensä noin 100 kilpailutukseen kuuluvaa henkilöä. Syyskuussa aloitettiin Työsuojelurahaston osittain rahoittama hanke kilpailutuksessa olevien kohteiden henkilöstön selviytymisen helpottamiseksi. Olin tuon hankkeen koordinoija. Kiersin kaikki kohteet marras-joulukuussa 2005. Tunnelmat olivat sekavia, koska tilanne oli kuntatyöntekijöille täysin uusi. Monet kokivat tilanteen niin hankalana, että he vaihtoivat työpaikkaa toiseen kouluun ennen vuoden loppua.

Opetusvirasto avasi virallisesti kilpailun vuoden 2006 tammikuun alussa. Se päättyi helmikuun loppuun mennessä. Kiersin kilpailutuskoulut uudelleen maaliskuussa. Tilanne oli rauhoittunut, mutta toisaalta epävarmuus kaiheri edelleen. Päätöstä toivottiin ennen koulujen loppumista. Päätös voittajista syntyikin opetuslautakunnassa toukokuun alussa. Valitusaika meni umpeen kesäkuun alussa. Organisaatio voitti siivouskohteista 14 eli vain 3 kohdetta meni kilpailijalle. Ruokapalveluista se voitti 10 ja hävisi 7 kohdetta catering-alan kilpailijalle. Kaiken kaikkiaan kilpailu onnistui organisaation kannalta siis melko hyvin. Kilpailijoille siirtyi lopulta vain neljä organisaation työntekijää.

Organisaatio linjasi toukokuussa liikepalvelulautakunnan kanssa tulevaisuutta koskevia ajatuksia. Tavoitteena on olla suurin suomalainen hyvinvointipalvelujen tuottaja vuoteen 2015 mennessä. Ajatuksena on, että organisaatiossa työskentelee silloin noin 7 000 henkilöä ja että kaupungilla työskentelevä organisaation toimialoja lähellä oleva henkilöstö on siirtynyt sinne ja henkilöstöä on siirtynyt myös lähikunnista ja muista organisaatioista (Palmikko 4/06). Tästä ensimmäinen esimerkki oli kaupungin puhelunvälittäjien siirtyminen organisaatioon kesällä 2006.

Syyskuussa organisaatiota kohtasi uusi odottamaton muutos. Toimitusjohtaja kuoli yllättäen sairauskohtaukseen. Hänen sijaisenaan uuden toimitusjohtajan valitsemiseen asti toimi kiinteistöpalveluiden (uusi lyhennetty nimi otettiin käyttöön syksyllä) johtaja. Helsingin Sanomat (Huuhtanen, 2006) nosti näyttävästi otsikoihin heidän tietojensa mukaan tilanteesta aiheutuneet ongelmat. Vaikka olin jäänyt pois organisaatiosta, tiesin tuolloin meneväni takaisin organisaatioon entiseen tehtävääni henkilöstöpäälliköksi seuraavan vuoden kolmeksi ensimmäiseksi kuukaudeksi. Osa entisen toimitusjohtajan lähipiiristä oli siirretty pois organisaatiosta tai muihin tehtäviin sen sisällä. Yksi tehtäväni oli rekrytoida organisaatiolle uusi henkilöstöpäällikkö ja auttaa uutta toimitusjohtajaa pääsemään selvyteen organisaation tilanteesta. Organisaation vuosi päättyi sikäli onnellisissa merkeissä, että sen tulos oli paljon positiivisempi kuin oli odotettu. Sopeuttamiset ja supistamiset olivat tuottaneet tulosta.

Helmikuussa 2007 aloitti uusi toimitusjohtaja, joka oli luonut uransa pankeissa ja turva-alan yrityksissä. Vuoden alkua leimasi myös julkisuudessa lainehtinut keskustelu päiväkotien ruokapalvelujen siirtämisestä organisaatioon (mm. Helsingin Sanomat 25.2.2007). Huhtikuussa aloitti uusi henkilöstöpäällikkö, joka siirtyi tehtävään kaupungin toisesta liikelaitoksesta. Silloin tuli myös terveysviraston päätös kilpailutettavasta sairaalan keittiöstä. Varsinainen, noin kahden kuukauden mittainen tarjouskilpailu avattiin juhannuksenalusviikolla. Toukokuussa turvapalvelujen haasteena olivat lopulta hyvin onnistuneet Euroviisut. Kiinteistöpalveluita

kohtasi taas kesän kynnyksellä muutos, kun sen johtaja ilmoitti siirtyvänsä va-
jaaksi vuodeksi hoitamaan muuta tehtävää kaupungin organisaatiossa. Yksikön
uusi väliaikainen vetäjä tuli kaupungin ulkopuolelta. Ennen juhannusta avattiin
kaupunginhallituksessa keskustelu myös organisaation yhtiöittämisestä. Syys-
kuussa puhuttiin enää ”tarkoituksenmukaisen organisaatiomallin” selvittämisestä.
Marraskuussa selvisi, että organisaatio voitti sairaalan ruokapalvelujen kilpailu-
tuksen. Joulukuussa taas kirkastui se, että kertaalleen keväällä 2005 kilpailutetut
koulujen ruokapalvelut pitää kilpailuttaa keväällä 2008 uudelleen. Cateringpalve-
lut eivät hyväksyneet opetusviraston sopimuksen jatkokauden hintoja. Siivous-
palvelut hyväksyivät hinnat, joten niitä ei kilpailutettu. Palmia hävisi kaikkien 13
uudelleen kilpailutetun koulun ruokapalvelut kilpailijalle.

4 Pohdintaa

Asiakirjojen (Asiakirjat 1, 2 ja 3) ja havaintojeni mukaan vuosina 1995–1996 vielä
uinuvan organisaatiomuutoksen henkilöstö ei ilmeisesti kokenut muutoksen hal-
linnollisten ratkaisujen vaikutuksia merkittävinä. Asiat olivat vielä niin keskeneräi-
siä, että mitään laajempaa tiedotustakaan asioista ei järjestetty. Osa esimiehistä
kertoivat tietämistään asioista omille esimiesalaisilleen, mutta siinä kaikki. Huhuja
kuitenkin liikkui, ja ihmisten kertoman mukaan ne saivat aikaan hämmennystä.
Mahdollisten hallinnollisten ratkaisujen vaikutukset olivat vain asioiden teoreettis-
ta pohdintaa.

Asiakirjojen (Asiakirjat 4 ja 5) ja havaintojeni mukaan vuosina 1997–1998 orga-
nisaatiomuutosajatukset eivät liikahtaneet eteenpäin erimielisyyksien takia eikä
mitään konkreettista muutosta vielä ollut olemassa. Henkilöstön kannalta siis
mitään uutta hallinnollista ratkaisua ei ollut vielä tiedossa. Lautakunnat ja järjes-
töt tekivät taustatyötä. Ne, jotka osallistuivat aktiivisesti järjestötoimintaan, saat-
toivat kuulla jotakin asioista. Esimiehet myös kuuluivat asioista muita paremmin.
Oma aktiivisuus auttoi saamaan tietoa.

Asiakirjojen (Asiakirjat 6 ja 7) ja havaintojeni mukaan vuonna 1999 kaupungin hallitus hylkäsi organisaatioiden yhdistämisesityksen ja kaupunginjohtaja tilasi selvityksen ruokapalvelujen tilanteesta. Monet haastatellut kertoivat uskoneensa, että organisaatioiden yhdistäminen oli nyt unohdettu. Organisaation pääluottamusmies mm. totesi seuraavasti. *"Täs kohtaan, kun tää hylky tuli. Mä aattelin, että tää on semmosena haudattu. Kunnes sitten taas tää tulee esille. Se lähti taas jonain pontena. Se kun oli poliitikkojen takaraivossa, että tää muutos pitää koskea kaikkia hallintokuntia."* Tapahtumat olivat merkityksellisiä, mutta ne eivät vaikuttaneet yksilöiden elämään eri organisaatioissa vielä mitenkään. Vuosi 2000 oli kunnallisvaalivuosi, joten ilmeisesti sekin osaltaan viivästytti päätöksentekoa.

Asiakirjojen (Asiakirjat 8 ja 9) ja havaintojeni mukaan vuonna 2001 eli reilut kuusi vuotta keskustelun aloittamisen jälkeen alkoi organisaatiomuutoksen kannalta tapahtua. Yt-neuvotteluissa kesällä päätettiin, että *"perustetaan kaupunkitason työryhmä, joka seuraa muutosprosessia ja sen etenemistä"* (Asiakirja 9: yt-neuvottelujen 12.6.2001 pöytäkirja, sivu 4). Ryhmää ei koskaan perustettu, eikä se kokoontunut kertaakaan. Koska lopullista päätöstä uudesta organisaatiosta ei vielä ole ollut, organisaatiot kertoivat asiasta henkilöstölleen vielä hyvin varovaisesti. Hallinnollisten ratkaisujen mahdolliset vaikutukset organisaatioihin olivat jo aktiivisemmin kahvipöytäkeskusteluissa esillä, mutta mitään varmaa ei kukaan edelleenkään osannut sanoa. Vieläkään ei varmasti tiedetty, mitkä organisaatiot yhdistettäisiin ja miten se käytännössä vaikuttaisi niiden elämään. Organisaatioiden välille syntyi kuitenkin mielestäni kilpailuasetelmia, koska jokainen rupesi korostamaan omaa erityisasemaansa.

Asiakirjojen (Asiakirjat 10, 11, 12 ja 13) ja havaintojeni mukaan vuonna 2002 tuleva muutos oli jo saanut muotoa. Siitä tiedotettiin ja keskusteltiin. Kesällä 2002 päätettiin perustaa työryhmä, jonka tehtävänä oli valmistella uuden organisaation muutokseen konkreettisesti liittyviä asioita. Tehtävät olivat hyvin teknisiä. Silloin määriteltiin mm. ketkä siirtyvät perustettavaan organisaatioon ja luotiin ajatus organisaation jakautumisesta neljään osastotasoiseen alayksikköön. Hal-

linto- ja talousyksikön perustamissuunnitelmassa luvattiin tiedottaa säännöllisesti ja tukea henkilöstöä kaikin mahdollisin tavoin. Suunnitelmaan ei kuitenkaan ollut kirjattu ajatusta siitä, miten henkilöstöä tuettaisiin. Työntekijät tiesivät loppujen lopuksi hyvin vähän organisaatiomuutoksen taustalla vaikuttaneista asioista. He keskittyivät lähinnä omaan työhönsä ja sen muutoksiin. Jokaisella yksiköllä oli omia asioita, jotka vaikuttivat merkittävästi sekä työn että organisaation kehittämiseen ja kehittymiseen. Organisaation makrotason muutokset eivät juurikaan vaikuttaneet arkeen. Arjessa keskityttiin perustyön tekemiseen.

Havaintojeni mukaan prosessi ennen varsinaista organisaatiomuutosta oli siis varsin värikäs ja pitkä. Kaikkia pinnan alla olleita asioita ja intohimoja ei tutkimuksellisesti hahmotettu tai systemaattisesti tutkittu. Asia näyttäytyy asiakirjojen valossa seuraavalla tavalla. Kiinteistövirasto ja -lautakunta olivat mukana hankkeessa positiivisella mielellä koko prosessin ajan. Opetusvirasto ja -lautakunta vastustivat hanketta käytännössä eri tavoin koko ajan. Helsinki Catering tuli prosessiin mukaan vasta vuonna 1999, mutta se lähti hankkeeseen avoimesti huolimatta itsenäisen liikelaitoksen statuksen menettämisestä. Järjestöistä KTV:llä (nykyinen JHL) oli eniten jäseniä yhdistyvissä organisaatioissa. Suurin osa heistä työskenteli opetusviraston palvelukeskuksessa eli koulujen keittiö-, siivous- tai kouluisäntätöissä. He vastustivat uuden organisaation tiettyjä puolia. He pelkäsivät uuden organisaation rikkovan heidän tiimityömallinsa ja vähentävän heidän kasvatustehtävänsä kouluissa. Arjessa töitä tehtiin pitkälti entisellä tavalla ylä-tason organisaatiomuutoksista huolimatta. Olennaisimpia lähimenneisyyden muutosasioita eri alojen työntekijöille olivat mm. yksikön johtajan kuolema (opetuspuoli), euron käyttöönotto ja uuteen kassajärjestelmään siirtyminen (cateringpuoli) ja oman yksikön syntyminen (kiinteistöpuoli). Ylätasolla nämä muutokset olivat todennäköisesti jo kauan sitten unohdettuja, koska menossa oli jo monia uusia muutoksia. Organisaation alemmilla tasoilla ne olivat kuitenkin vielä aktiivisesti läsnä.

Havaintojeni mukaan osa uuden organisaatiomallin muokkaamisprosessissa mukana olleista henkilöistä koki tulleen harhaan johdetuksi tai suoranaisesti huijatuksi. Heidän mielestään järjestetyt osallistavat seminaarit olivat olleet vain silmänlumetta. He kokivat, että heidän mielipiteitään ei oikeasti haluttu hyödyntää. Aikaa uuden organisaation vaatimiin konkreettisiin muutostoiimiin (esim. uudet tilikartat, henkilöiden siirrot uusille kustannuspaikoille jne.) jäi vain noin kuukausi. Henkisesti uuteen lopulliseen organisaatioon oli voinut valmistautua noin kahden kuukauden ajan. Eniten uudessa organisaatiomallissa joutuivat joutumaan ja sopeutumaan entisen opetusalan palveluyksikön työntekijät. Uudessa organisaatiossa koulujen eri ammattiryhmien edustajat kuuluivat nyt kukin eri toimialayksiköihin. Siivoojat siirtyivät siivouspalveluihin, koulujen keittiöhenkilökunta catering-palveluihin ja kouluisännät kiinteistöhuoltopalveluihin. Samaan organisaatioon oli nyt yhdistetty kolme entistä itsenäistä organisaatiota (Helsinki Catering, kiinteistöviraston kiinteistöpalvelukeskus KPK ja opetusviraston palvelukeskus PALKE). Kahden toimialaan liittyi tavalla tai toisella siivous (KPK ja PALKE), kahden ruoka (Helsinki Catering ja PALKE) ja kahden kiinteistöhuolto (KPK ja PALKE). Vuonna 2003 kolme yksikköä toimi entisin toimintatavoin. Vuoden 2004 alussa alkavaa uutta organisaatiomallia työstettiin melkein koko vuosi 2003, ja se vaikutti joidenkin työntekijöiden toimintaan ja ajatuksiin voimakkaasti. Näihin tapahtumiin liittyvät asiat tulevat ilmi, kun kuvaan haastateltujen tarinoiden avulla organisaatiomuutoksen tapahtumia. Niiden tukena on tapahtumia kuvaava aikajana (liite 3) ja liite tapahtumista, jotka vaikuttivat organisaation syntymiseen (liite 5).

V Narratiivinen analyysi

Tässä luvussa liitän tutkitun organisaation hallinnollisen muutosprosessikuvauksen organisaatioon samaistumisen ja työstä vieraantumisen teemoihin. Kuvaan yksilölliset identiteettiväittämät, kiinnitän ne teoriakirjallisuuteen ja annan esimerkkejä siitä, miten yksilöt reagoivat väittämiin muutoksen käännekohtissa. Sitten esittelen neljä keskeistä mikrotarinaa kyseisistä ilmiöistä. Lopuksi kuvaan luvussa IV esiteltyjen hallinnollisten ratkaisujen ja mikrotarinoiden käännekohtien yhteyksiä toisiinsa. Luvun päätteeksi teen yhteenvedon tutkimustuloksista.

Päätös organisaatiomuutoksesta (vuosi 2002), organisaatioiden yhdistäminen (vuosi 2003) ja uuden organisaatiomallin aloittaminen (vuosi 2004) olivat yksilöiden kannalta merkityksellisimpiä hallinnollisten ratkaisujen käännekohtia (*turning points*, Bryant ja Wolfram Cox, 2003). Kuvaan seuraavassa kyseisten käännekohtien vaikutuksia yksilöiden tarinoiden avulla. On yleisesti tunnettua, että yksilöiden tarinat saattavat antaa hyvinkin erilaisen kuvan organisaatiomuutoksista kuin ns. viralliset tarinat, joita edustavat mm. organisaatioiden Internet-sivut ja erilaiset viralliset julkaisut (Gabriel, 2004a). Kuten Gabriel (2004a) toteaa, niissä on yleensä tarinoita suurista saavutuksista, voitetuista vaikeuksista, hyvistä työntekijöistä, tehokkaista esimiehistä ja sankarillisista johtajista. Organisaation virallisten tarinoiden rinnalla elävät organisaation sisällä yksilöiden omat tarinat. Usein ne paljastavat, miten ihmiset ymmärtävät organisaation tapahtumia (Gabriel, 2004b). Yksilöiden tarinoiden avulla voimme saada arvokasta valotusta mm. organisaation kulttuurista, pinnan alla olevista tunnelmista tai tabuista. Yleensä yksilötason tarinat eivät kerro sitä, mitä tapahtui, vaan sen, mitä ihmiset uskoivat tai halusivat uskoa tapahtuneen (Gabriel, 2004b).

Kuulemissani tarinoissa kuului erilaisten muutosten vaikutukset ihmisten käsitykseen työstään tai organisaatiostaan. Osassa ilmeni käännekohdan haasteelliset vaikutukset työhön ja itseen, osassa taas positiivisten tilanteiden uudistavat vai-

kutukset. Myös muutoksen kokemisen eri vaiheet tulivat hyvin esille. Mm. Mirvisin (1985) mukaan yksilössä syttyy muutoksessa ensin epäusko ja kieltäminen, sitten viha ja raivo. Tämän jälkeen hän voi joko jäädä suremaan mennyttä ja masentua tai hän voi hyväksyä tilanteen ja ruveta kiinnittymään uuteen.

Seuraavaksi kerron ensin lyhyesti, miten olen tulkinnut aineistoa Allardtin (1983), Seemanin (1959) ja Elsbachin (1999) luokittelujen avulla. Sen jälkeen kuvaan sivulla 80 olevaan kuvioon pohjautuen (kuva 6b), mitä eri yksilölliset identiteettiväittämät (*personal identity claims*) eli innostus, kuuliaisuus, kyynisyys ja välinpitämättömyys, kapinallisuus ja omapäisyys heijastavat yksilöiden organisaatioon samaistumisesta ja työstä vieraantumisen. Tämän työn yhtenä peruskäsitteenä oleva yksilöllisten identiteettiväittämien ajatus pohjautuu Corleyn ja Gioian (2004) tutkimukseen organisaatioidentiteetin muotoutumisesta kahden organisaation yhdistyessä ja heidän käsitteeseensä identiteettiväittäjä (*identity claim*). Koska Corleyn ja Gioian tutkimuksen kohteena olleet johtajat tiesivät, mihin suuntaan he halusivat uuden organisaation identiteettiä kehittää, he ilmaisivat näkemyksensä sanomalla ääneen erilaisia identiteettiväittäjiä. Koska tässä työssä taas etsitään yksilöiden tarinoiden avulla vastauksia tutkimuskysymyksiin, etsin tarinoista haastateltujen työntekijöiden kertomia yksilöllisiä identiteettiväittäjiä (*personal identity claims*).

Tämän työn narratiivinen analyysi pohjautuu Polkinghornen (1995) jaotteluun, jossa narratiivisen aineiston tulkinta jaetaan kahteen kategoriaan. Niiden perustana on Brunerin (1986) ajatus paradigmaattisesta ja narratiivisesta päättelystä. Marjala (2009) nojaa Polkinghornen kategorioihin, jotka hän on nimennyt kertomusten analyysiksi (*analysis of narrative*) ja kertomukselliseksi analyysiksi (*narrative analysis*). Polkinghorne näkee, että kertomusten analyysissä tutkija kokoaa datan, analysoi sen ja luokittelee esimerkiksi sen erilaisiin luokkiin. Kertomuksellisessa analyysissä tutkija sitten kokoaa tarinaan liittyviä tapahtumia ja liittää ne luomaansa tarinaan. Olennaista on uuden kertomuksen tuottaminen aineiston kertomusten perusteella. (*"Analysis of narratives moves from stories to common*

elements, and narrative analysis moves from elements to stories." Polkinghorne, 1995, s. 12) Kaikkia aineiston elementtejä ei voi Polkinghornen mukaan ottaa mukaan tutkijan muotoilemaan tarinaan, vaan hänen tehtävänä on koota tarina, jossa myös olennaiset piilossa olevat asiat saavat merkityksen. (*"In research that employs narrative analysis as distinguished from analysis of narratives, the result is an emplotted narrative. The outcome of a narrative analysis is a story."*, Polkinghorne, 1995, s. 15).

Lainaukset noudattavat seuraavaa logiikkaa. Ensin kerrotaan, missä yksikössä vastaaja oli vastaushetkellä töissä. Vaihtoehdot ovat catering ("C"), kiinteistö ("K"), siivous ("S") tai toimisto ("T"). Catering-palvelujen sisällä vastaaja voi olla töissä henkilöstöravintolassa, hoitoalalla (sairaalassa, vanhusten palvelukeskuksessa tms.), koulussa tai tehtaalla. Kiinteistöpalvelujen työntekijä voi olla töissä joko kiinteistönhuollossa tai koulussa, siivouspalvelujen taas toimistosiiouksessa tai koulussa. Seuraavaksi kerrotaan, mistä yksiköstä hän on siirtynyt haastatteluhetken yksikköön. Näitäkin vaihtoehtoja on kolme: Helsinki Catering ("HC"), kiinteistöviraston kiinteistöpalvelukeskus ("KPK") tai opetusviraston palvelukeskus ("PALKE"). Lopuksi mainitaan, onko hän työntekijä ("T") vai esimies ("E"). Näiden lisäksi kerrotaan vastaajaa liitteessä 2 vastaava numero. (Liitteestä löytyy haastattelun ajankohta, haastateltavan ikä, sukupuoli ja kuinka kauan hän on ollut organisaatiossa töissä.) Eli esimerkiksi catering-palvelujen koulun työntekijä, joka on aikaisemmin ollut opetusviraston palvelukeskuksessa töissä ja joka on liitteessä ensimmäisenä, on merkitty seuraavasti: C, koulu, PALKE, T, 1. Haastateltuja oli 44, joista yksi oli parihaastattelu. Seuraaviin lainauksiin en ole ottanut mukaan työterveyshuollon edustajien tarinoita, koska he eivät olleet organisaation varsinaisia jäseniä. Tutkittuja tarinakokonaisuuksia oli siis kaiken kaikkiaan 41.

1 Organisaatioon samaistuminen ja työstä vieraantuminen

Aluksi koodasin ATLAS.ti-ohjelmaa hyödyntäen jokaisen yksilön tarinaa kokonaisuutena, josta etsin kertojan kuvauksia vieraantumisesta. Tutkin vieraantumistarinoita myös yksiköiden ja ammattiryhmien mukaan. Allardt (1983) kuvaa vieraantumista kolmen ulottuvuuden avulla: objektivoituminen, esineellistyminen ja väärä tai valheellinen tietoisuus. Objektivoitumisella hän tarkoittaa sitä, että ihminen ei enää tunnista itseään eikä omia pyrkimyksiään toimintansa tuloksissa. Esineellistyminen taas ilmenee Allardtin mukaan, kun ihminen kokee itsensä ja muut sosiaalisten suhteiden verkostossa pelkkinä numeroina tai esineinä. Väärä tai valheellinen tietoisuus merkitsee Allardtin mielestä sitä, että ihminen etäännyttää todellisista tarpeistaan.

Allardtin (1983) vieraantumisen ulottuvuuksien avulla tarinoita tarkastellessani niistä paljastui eniten esineellistyneisyyden (21) kuvauksia. Löysin mielestäni vain yhden objektivoitumista ilmentävän tarinan, kun taas samaan aikaan sekä esineellistyneitä että objektivoituneita tarinoita kertoi mielestäni viisi. Esineellistyneisyyden kuvauksia löytyi eniten kiinteistöhuoltopalveluiden huoltopuolen työntekijöiden tarinoista. Seuraavassa on esimerkki esineellistymisestä eli siitä, kun ihminen kokee itsensä ja muut sosiaalisten suhteiden verkostossa pelkkinä numeroina tai esineinä:

*”Sehän tulee mieleen, että miten turvata oma työpaikka vai laite-
taanko meidät pihalle ku leppäkeihäät. Meitä ei ehkä oo enää parin
vuoden jälkeen. Mut ku mistään ei kuule mitään.” (K, huolto, KPK, T,
25)*

Huoltomies koki itsensä ja työtoverinsa kohteeksi, jota organisaatio voi kohdella haluamallaan tavalla ilman että työntekijällä on siihen mitään sanottavaa.

Kouluisäntien tarinoissa esineellistymisen kuvaus ei ollut aivan yhtä voimakasta, mutta heillä esiintyi objektivoitumisen kuvausta. Löysin kuitenkin myös yhden täysin vieraantumattomuudesta kertovan kouluisännän tarinan. Hänen lisäksi vieraantumattomuutta ilmentäviä tarinoita kertoi myös yhdeksän muuta kertojaa. Siivouspalvelujen esineellistyneimpiä kuvauksia löytyi eniten toimistosiiivouskohteista. Kouluissa työskentelevien siivoojien tarinat kertoivat myös organisaation lähellä olemisesta. Catering-palveluiden opetusalan tarinat olivat heidän yksikönsä esineellistyneimpiä kuvauksia. Heillä oli mielestäni myös kaikista objektivoituneimmat tarinat. Henkilöstöravintoloissa ja tehtaalla työskenteleviltä henkilöiltä kuului vähiten vieraantuneita tarinoita. Sairaaloiden keittiöiden esineellistyneimpiä tarinoita kertoivat esimiehet, kun taas niiden työntekijöiden tarinat eivät kertoneet vieraantumisesta oikeastaan lainkaan. Seuraavassa on kuvaus Allardtin (1983) luokittelun mukaisesta objektivoitumisesta eli siitä, kun ihminen ei enää tunnista itseään eikä omia pyrkimyksiään toimintansa tuloksissa.

”Kun ennen sai vaikuttaa enemmän siihen työhön, mitä teki, se oli paljon mielekkäämpää. Ei saada poiketa enää mihinkään. Kaikissa kouluissa pitää olla ihan samanlaista... Me vanhemmat tehdään aina jotain, joka ei oo sallittu. Pitääks sen aina olla se kurkkupala. Me on lohkottu omenoita. Oppilaat tykkää siitä. Tää on kielletty. Mut me vaan tehdään ja rikotaan sääntöjä.” (C, koulu, PALKE, T, 27)

Koulun keittäjällä oli pitkä kokemus työskentelystä koulun keittiössä. Hänen oli vaikea toimia nykyisessä tilanteessa, jossa hänen piti toimia omia periaatteitaan vastaan.

Allardtin (1983) jaottelumielessä väärästä tai valheellisesta tietoisuudesta kertovia tarinoita kertoivat mielestäni johtajat (4). Käsitykseni mukaan he toimivat – kuten Allardt sanoo – tietyllä tavalla vain, koska heidän sosiaalinen asemansa edellytti sitä. Heidän omien tarpeidensa tyydyttäminen olisi edellyttänyt jotain muuta. Seuraava kuvaus on esimerkki väärästä tai valheellisesta tietoisuudesta.

”Toi (organisaatiomuutos) on prosessina täysin epäonnistunut. Mä en tiedä, vaikee sanoo, mikä oli tavote... Prosessi oli liian pitkä, aiheutti sekaannusta henkilöstössä... Itse lopputulos ei välttämättä ollut huono, siihen olis voinu jo päätyä paljon aikaisemmin. Ei olisi ollut mitenkään vaikeeta valita asiakassuuntautunutta organisaatiota ja tehdä siitä päätöstä.” (S, koulu, PALKE, E, 9)

Johtaja koki, että organisaatiomuutosprosessi ei ollut onnistunut. Jos hän olisi voinut, hän olisi toteuttanut sen toisin. Nyt hänen oli kuitenkin pakko johtoryhmän jäsenenä toimia sovitulla tavalla.

Seemanin (1959) mukaan vieraantumisen viisi ulottuvuutta ovat voimattomuus ja vallan puute (*powerlessness*), merkityksettömyys ja tarkoituksettomuus (*meaninglessness*), normittomuus (*normlessness*), eristyneisyys (*isolation*) ja itsestä vieraantuminen (*self-estrangement*). Seeman (1975) korvasi myöhemmin eristyneisyyden kulttuurisella itsestä vieraantumisella (*cultural self-estrangement*). Hän lisäsi myös luokitukseen vielä kuudennen ulottuvuuden, joka oli sosiaalinen eristyneisyys (*social isolation*). Voimattomuutta ja vallan puutetta kuvaa Seemanin mukaan (1959, 1975) tilanne, jossa työntekijä ei koe voivansa vaikuttaa itseensä ja työhönsä liittyviin asioihin. Merkityksettömyys ja tarkoituksettomuus syntyvät työntekijässä silloin, kun hän ei enää ymmärrä organisaationsa toimintaa ja siten työnsä sisältöä. Normittomassa tilanteessa työntekijä pyrkii päämääriinsä laittomin keinoin tai ei koe työn olevan päämäärä. Eristyneisyys merkitsee eristäytymistä yhteiskunnasta. Itsestä vieraantuminen on tila, jossa työntekijä ei saa tyydytystä työstään. Kulttuurista itsestä vieraantumisesta edustaa mm. yksilön kieltäytyminen sitoutua olemassa oleviin kulttuurisiin arvoihin. Sosiaalisessa eristyneisyydessä yksilöt voivat jäädä organisaatiossa tahtomattaan yksin, jos työntekijät eivät koe kuuluvansa mihinkään ammatilliseen yhteisöön tai heillä ei ole mahdollisuutta osallistua organisaation toimintaan. (Seeman, 1959 ja 1975.)

Seemanin (1959, 1975) luokittelun mukaan aineistossa oli mielestäni eniten vallanpuutteen (*powerlessness*) tunteesta kertovia tarinoita (20). Niistä kertoivat näkemykseni mukaan samat kuin Allardtin esineellistymisen tasolla olevat tarinat (eli kun ihminen kokee itsensä ja muut sosiaalisten suhteiden verkostossa pelkinä numeroina tai esineinä). Merkityksettömyyden (*meaninglessness*) kuvaukset (1) olivat taas mielestäni samoja kuin Allardtin objektivoituneet tarinat (eli ihminen ei enää tunnista itseään eikä omia pyrkimyksiään toimintansa tuloksissa). Sekä vallanpuutteen tunteesta kärsiviä että merkityksettömyyden kuvauksia oli kolme. Seemanin luokituksen mukaan normittomia (*normlessness*) tarinoita mielestäni kertoivat samat johtajat (4), jotka olivat Allardtin ulottuvuuksista väärässä tai valheellisessa tietoisuudessa (eli ihminen etäännytty todellisista tarpeistaan) ja yksi catering-palveluiden esimies, jonka tarinat kertoivat myös vallanpuutteesta. Eristyneitä (*isolation – cultural self-estrangement*) tarinoita oli vain yhdellä siivouspalveluiden esimiehellä, joka kuvasi myös itsestä vieraantumista (*self-estrangement*). Sen lisäksi löysin kiinteistöhuolto- ja huoltomiehiltä kaksi itsestä vieraantunutta (eli työntekijä ei saa tyydytystä työstään) tarinaa, joista seuraavassa on esimerkki.

”Onhan tää just nyt vähän tällasta lopun alkuu. Kun nyt tää kilpailutaan koko paikka. Kiinteistöpuoli ajetaan alas. Mul on sellanen tunne, että tää on lopun alkuu. Tää kaatuu koko juttu tai ainakin kiinteistöpuoli. Nythän on menossa tää... tää kilpailutus. Koko ajanhan kuulee kaikenlaista tuolta opetuspuolelta. Kun huhut liikkuu, niin nehän paisuu. Nyt on sellanen tunne, että tää loppuu koko tää juttu... Kaililla on sellanen olo, että pankkiin (työvoimapankki) täältä lähetään. Auttais, jos saatais vähän tietoo.” (K, huolto, KPK, T, 35)

Huoltomies uskoi, että heidän yksikköään ollaan lakkauttamassa. Hän ei enää kokenut saavansa työstään tyydytystä, koska meneillään oli niin paljon organisaatioon liittyviä epävarmuustekijöitä.

Sosiaalisesti eristyneitä (*social isolation*) tarinoita en mielestäni kuullut lainkaan. Tarinoista noin neljäsosa oli täysin vieraantumattomia (10). Suurin osa niistä oli catering-palvelujen henkilöstöravintoloissa tai sairaaloiden ja vanhustenpalvelukeskusten keittiöissä.

Ennakkokäsitykseni perusteella olin kuvitellut, että kouluissa työskentelevien tarinat olisivat kaikista vieraantuneimpia. Haastatteluiden purkaminen kuitenkin osoitti, että tilanne oli oikeastaan melkein päinvastainen. Vaikka kouluisäntien ja koulujen keittäjien tarinoissa kuului esineellistyminen, vieraantuneempia tarinoita kertoivat kiinteistöhuolto- ja siivouspalveluiden entisestä kiinteistöviraston kiinteistöpalvelukeskuksesta organisaatioon siirtyneet työntekijät. Heidän entinen organisaationsa oli ollut suhteellisen pienikokoinen (noin 300 henkilöä), ja siirtyminen uuteen isompaan yhdistettyyn organisaatioon (noin 2000 henkilöä) teki heistä vähemmistön. He kokivat ilmeisesti olevansa altavastajia, joiden ääni ei päätöksenteossa kuulunut. Esimerkiksi erään KPK:sta siirtyneen haastatellun henkilön oli niin vaikea jatkaa uudessa yksikössä työskentelyä, että hän lähti pois koko organisaatiosta. Itsestä vieraantuneet huoltomiehet kuvasivat uuden organisaation mukanaan tuomien työjärjestelyjen muuttaneen heidän työtään niin, että esimerkiksi kouluisäntien sijaistaminen vaikutti heidän arkeensa. Aikaisemmin he eivät olleet joutuneet sijaistamaan kouluisäntiä lainkaan, koska he kuuluivat eri yksikköön ja sitä ennen eri organisaatioon.

Tehtyäni vieraantumislukittelut tarinoiden kokonaiskuvien perusteella rupesin pohtimaan, mitkä asiat tai ajankohdat olivat muuttaneet tarinoiden suuntaa. Kun sitten luokittelin aineistoa uudelleen samaistumisen (Elsbach, 1999) näkökulmasta, löysin kolme ajankohtaa, jolloin tarinoissa tapahtui suurimmat muutokset. Vuonna 2002 tehtiin päätös organisaation perustamisesta, vuonna 2003 organisaatiot yhdistettiin ja vuonna 2004 aloitti uusi organisaatiomalli. Näin siis konkreettisesti löysin tarinoiden ja hallinnollisten ratkaisujen käännekohtien (*turning points*, Bryant ja Wolfram Cox, 2003) yhteydet. Kuten esitellessäni yksilöllisiä identiteettiväittämiä (sivu 80, kuva 6b) totesin, merkittäviä tapahtumia tarinanker-

tojiin tarinassaan kuvaamassa elämässä voidaan kutsua käännekohtiksi (*conversion* tai *turning point stories*) (Bryant ja Wolfram Cox, 2004). Tällaiset tarinat voivat Bryantin ja Wolfram Coxin (2003) mukaan kertoa esimerkiksi organisatiomuutoksesta, joka vaikuttaa työntekijän elämään merkittävästi. Muutos on käännekohta, jonka jälkeen yksilö jäsentää työelämänsä ja toimensa toisin.

Elsbach (1999) jakaa organisatorisen samaistumisen neljään perustyyppiin. Kyse on yksilön ja organisaation välisten identiteettien tietoisesta yhteydestä. Samaistuminen (*identification*) perustuu yksilön ja organisaation väliseen aktiiviseen ja positiiviseen yhteyteen. Samaistumattomuus (*dis-identification*) on taas yksilön ja organisaation identiteetin aktiivinen irtaantuminen toisistaan eli osapuolten välinen yhteys on negatiivinen. Epäselvä samaistumisen (*schizo-identification*) tila syntyy, kun yksilö samanaikaisesti sekä samaistuu että ei samaistuu organisaation identiteettiin. Neutraalia samaistumista (*neutral-identification*) voi taas kuvata yksilön organisaationaalisen samaistumisen ja samaistumattomuuden puutteella.

Tutkin kohdeorganisaation haastattelemieni henkilöiden tarinoita näiden neljän määrittelyn perustyyppin mukaan. Luokittelin litteroimani haastattelut ATLAS.ti -ohjelman avulla. Muodostin aineistosta Excel-taulukoinnin avulla kaavioita, jotka helpottivat tulosten ymmärtämistä. Jaottelin aineiston myös pienempiin osiin (mm. yksiköiden ja ammattiryhmien mukaan), jotta olisi helpompi hahmottaa, missä kohdassa aineistoa organisaatiomuutoksen vaikutukset olivat merkityksellisimmät. Sijoitin tulokset myös aikajanelle, jotta näkisin, ovatko haastateltujen ajatukset organisaatioon samaistumisesta vuosien varrella muuttuneet. Selkeästi eniten kommentteja tuli vuosista 2002, 2003 ja 2004.

Kun organisaatioiden yhdistämispäätös oli vuonna 2002 tehty, löysin tarinoista melko vähän samaistumisesta kertovia kommentteja (6). Neutraalisti samaistuneita kuvauksia oli yhtä paljon (6), samaistumattomia hiukan enemmän (7). Selkeästi eniten oli epäselvästä samaistumisesta (18) kertovia tarinoita. Neljä ta-

rinankertojaa ei kuvannut kyseisen vuoden tapahtumia millään tavalla. Seuraavassa on esimerkkitarina vuoden 2002 päällimmäisestä tunnelmasta eli epäselvästä samaistumisesta (kun yksilö samanaikaisesti sekä samaistuu että ei samaistu organisaation identiteettiin).

”Ei tässä vaiheessa tajunnu, että mistä oli kysymys. Osa varmaan on vieläkin ihan pihalla. Esimerkiksi siivoojat ja etenkin keittiö. Kaikista parhaiten tietää luottamusmiehet. Aika toivotonta on ruohonjuuritasolta vaikuttaa. Tiedon saanti oli hirveetä hakemista.” (K, koulu, PALKE, T, 30)

Kouluisännän oli vaikea samaistua uuteen organisaatioon, koska hän ei omien sanojensa mukaan tiennyt, mistä oli kysymys. Toisaalta hänellä oli halu etsiä tietoa ja samaistua organisaatioon.

Uuden organisaation ensimmäinen vuosi 2003 sisälsi paljon erilaisia tapahtumia (maalisjuhla, esimiestilaisuuksia, infoja, ristiäiset eli tilaisuus, jossa organisaatio sai uuden nimen), joiden tarkoitus oli helpottaa ihmisten samaistumista organisaatioon. En kuitenkaan löytänyt tarinoista kovinkaan paljon samaistumisesta kertovia kuvauksia (10). Pääroolissa olivat epäselvän samaistumisen (11) ja samaistumattomuuden (17) kuvaukset. Neutraalisti samaistuneita tarinoita löysin todella vähän (3). Seuraava tarina kertoo vuonna 2003 eniten kerrotuista tarinoista eli samaistumattomuudesta (kun yksilö ja organisaation identiteetti irtaantuvat toisistaan).

”Aivan turhat juhlat (ristiäiset). Emmä välitä tommosista jutuista. En lähe sen enempää pikkujouluihinkaan. Järjestäköön, ne joita kiinnostaa. Palmia-nimestä on herjaa heitetty: Tilaa Palmia, saat pulmia. Eihän nimessä mitään vikaa oo. Oon kai sitä ollu pahemman nimissäkin firmoissa töissä.” (K, huolto, KPK, T, 25)

Huoltomies ei pitänyt mielekkäinä niitä asioita, joilla organisaatio yritti helpottaa työntekijöiden samaistumista organisaatioon. Hänen mielestään ne jopa veivät häntä kauemmas organisaatiosta.

Kun uusi matriisiorganisaatio vuoden 2004 alussa aloitti, se tuntui lisäävän epäselvän samaistumisen kuvauksia (19). Samaistumattomiakin tarinoita oli melko paljon (12). Neutraalisti samaistuneista kokemuksista kertovia kuvauksia löysin vähän (5) ja samaistumisesta vielä vähemmän (4). Yksi tarinankertoja ei kuvannut kyseisen vuoden tapahtumia millään tavalla. Seuraava tarina kertoo vuoden 2004 olennaisimmasta tarinasta eli epäselvästä samaistumisesta (kun yksilö samanaikaisesti sekä samaistuu että ei samaistu organisaation identiteettiin).

”Me tehtiin yhteistyötä ja sijaistettiin, mut sit ku joku sano ääneen tän, ett tiimit puretaan, niin se on ollu sit sellanen ohjenuora, että kaikki siihen tarttu. Siivous sano ihan suoraan, että ne tuu enää meitä sijaistaan. Ja musta se ihan järkyttävää yksin tos keittiössä juosta... Kyl me laitetaan ovet kiinni, jos kouluisäntä on esimerkiksi koulutuksessa. Merkataan vihkoon tunteja. Mut on se vähän pakkopulaa. Milläs sen saa peruttuu. Kyl mä kannatan sitä, että tästä keskuudesta pitäis (sijaistaa). Emmä tiedä, onks se raja se kaks viikkoo, mut muutaman päivän. Se kaks viikkoo on kyl aika pitkä ja tylsä.” (C, koulu, PALKE, T, 27)

Koulun keittäjä kiteytti sen, mitä koulujen työntekijät pitivät organisaatiomuutoksen haastavimpana asiana. Uusi toimialaorganisaatiomalli vaikeutti arjen työtä, ja teki hankalaksi organisaatioon samaistumisen.

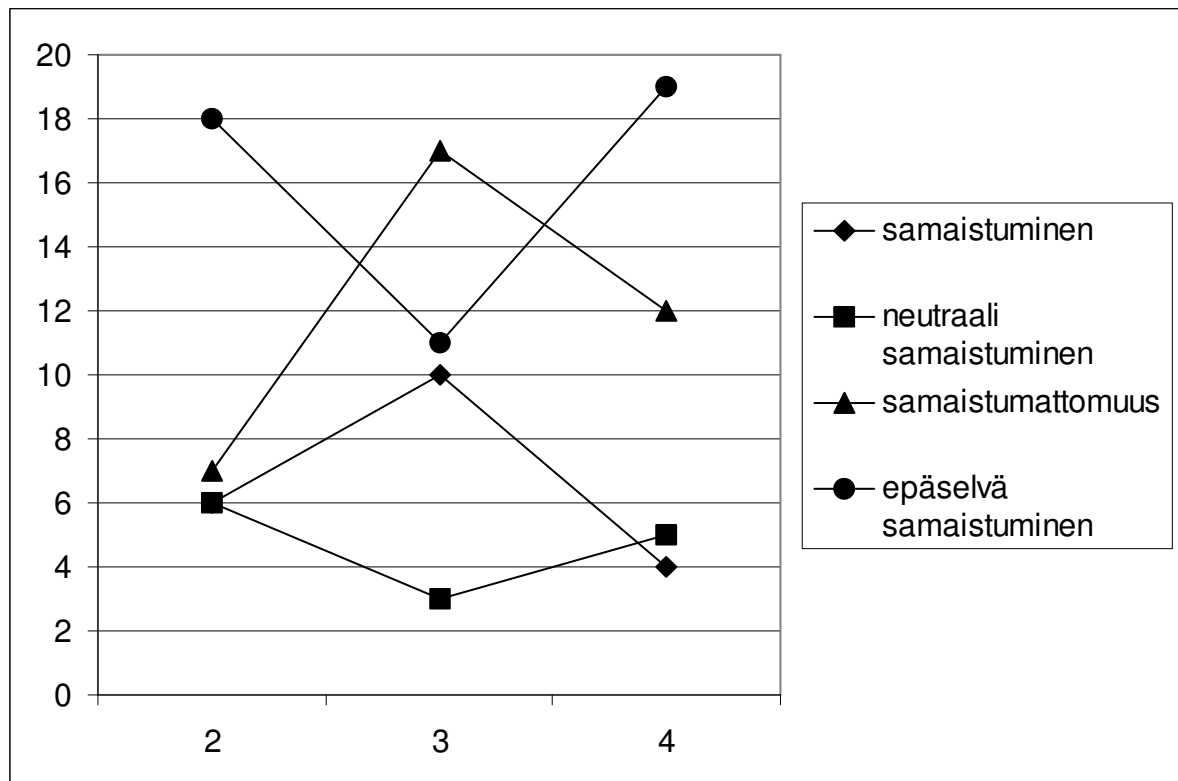
Koulujen työntekijöiden tarinoissa samaistumattomuuden lisääntyminen ja samaistumisen väheneminen kuuluivat voimakkaimmin. Epäselvä samaistumisen kehittyminen eteni suurin piirtein samalla tavalla kuin muidenkin tarinoissa. Neutraalisti samaistuneita tarinoita koulujen työntekijöiltä en kuullut lainkaan.

Olen koonnut edellä kertomani Elsbachin (1999) neljän samaistumisen perustyyppin mukaan luokittemani tarinat taulukkoon (taulukko 1). Siitä näkee, miten tilanne eri käännekohtien välillä kehittyi. X-akselille on merkitty käännekohtavuodet ja y-akselille lukumäärät. Epäselvä samaistuminen oli ensimmäisen käännekohtaan aikaan (vuosi 2002) tarinoiden mukaan yleisintä. Seuraavaan käännekohtaan mennessä (vuosi 2003) ne vähenivät hieman, mutta lisääntyivät taas kolmanteen käännekohtaan (vuosi 2004) saavuttaessa. Samaistumattomat tarinat olivat toiseksi yleisimpiä sekä ensimmäisen että kolmannen käännekohtaan aikaan ja yleisimpiä toisessa käännekohtassa. Seuraavaksi yleisimpiä tarinoita kaikissa käännekohtassa olivat samaistuneet tarinat. Eniten niitä kerrottiin toisen käännekohtaan aikaan. Vähiten tarinoista löytyi neutraalisti samaistuneita tarinoita. Eniten niitä kerrottiin ensimmäisen ja vähiten toisen käännekohtaan aikaan.

Ensimmäisen käännekohtaan aikaan vahvimpana muotona ollut epäselvä samaistuminen saattoi kertoa siitä, että työntekijät eivät vielä osanneet suhtautua muutokseen. He eivät ehkä vielä ymmärtäneet organisaatioiden yhdistämispäätöksen vaikutuksia. Toisessa käännekohtassa vallalla oli samaistumattomuus. Ilmeisesti organisaatioiden konkreettinen yhdistäminen oli tuolloin vielä niin vaikeasti hahmottuva asia, että työntekijöiden oli vaikea kiinnittyä uuteen organisaatioon. Kolmannessa käännekohtassa pääpaino oli jälleen epäselvässä samaistumisessa. Tämä johtui ilmeisesti toimialaorganisaatiomallin aiheuttamasta haasteesta. Työntekijöiden oli vaikea löytää paikkaansa uuden mallin mukaisessa organisaatiossa ja siten samaistua siihen. Samaistuminen organisaatioon oli vahvinta organisaatioiden yhdistyessä eli toisen käännekohtaan aikaan. Se saattoi kertoa siitä, että ihmiset olisivat halunneet samaistua organisaatioon ja olla osa sitä. Samaistuminen oli kuitenkin selkeästi vähäisempää kuin epäselvä samaistuminen ja samaistumattomuus, joten kovin voimakasta samaistumishalu ei kuitenkaan ollut. Neutraali samaistuminen oli kaikista alhaisinta toisen käännekohtaan aikaan. Tämä saattoi kertoa tietynlaisesta turhautumisesta suhteessa uuteen organisaatioon.

taulukko 1:

Elsbachin (1999) neljän samaistumisen perustyyppin mukaan luokiteltujen tarinoiden sijoittuminen käännekohtittain



Seuraavaan taulukkoon (taulukko 2) olen puolestaan koonnut merkityksellisimpien hallinnollisten tapahtumien (päätös organisaatiomuutoksesta – vuosi 2002, organisaatioiden yhdistäminen – vuosi 2003 ja uuden organisaatiomallin aloittaminen – vuosi 2004) eli käännekohtien (*turning points*) sekä kutakin yksilöllistä identiteettiväittämää (*personal identity claims*) eli innostusta, kuuliaisuutta, kyynisyyttä ja välinpitämättömyyttä sekä kapinallisuutta ja omapäisyyttä parhaiten kuvaavat luonnehdinnat.

taulukko 2: käännekohtien näyttäytyminen yksilöllisissä identiteettiväittämässä

	innostus	kuuliaisuus	kyynisyys, välinpitämättömyys	kapinallisuus, omapäisyys
<p>organisaation perustamis- päätös 2002:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3 organisaatiota päätettiin yhdistää uudeksi liikelaitokseksi - organisaatiolle valittiin toimitusjohtaja 	<ul style="list-style-type: none"> - muutos on mahdollisuus, joka tarjoaa uusia kokemuksia ja kehitysmispolkuja - samaistuminen uuteen organisaatioon ja kiinnittyminen omaan työhön on helppoa 	<ul style="list-style-type: none"> - ajatellaan, että muutos kuuluu organisaation elämään - samaistuminen uuteen organisaatioon on vielä suhteellisen helppoa - pelko muutoksen vaikutuksista jo hiukan vieraannuttaa työstä 	<ul style="list-style-type: none"> - organisaatioiden yhdistäminen on uhka: pelko, että yhdistymisen myötä organisaatio tai ainakin osa siitä häviää - etäännyminen organisaatiosta alkaa 	<ul style="list-style-type: none"> - muutos ei innosta - epäillään yhdistämisen mielekkyyttä - samaistuminen uuteen organisaatioon on vaikeaa - halutaan pysyä lähellä omaa työtä, kiinnitytään siihen entistä enemmän
<p>organisaatioiden yhdistäminen 2003:</p> <ul style="list-style-type: none"> - yksiköissä jatkettiin töitä "kuten ennenkin" - työstettiin uutta organisaatiomallia - järjestettiin mehenkeä kohottavia tilaisuuksia 	<ul style="list-style-type: none"> - erilaiset mehenkeä nostattavat tilaisuudet, yhteiset palaveri ja parantunut tiedottaminen lisäävät halua ja mahdollisuuksia olla osa uutta organisaatiota - pysyttäytyään edelleen lähellä omaa työtä 	<ul style="list-style-type: none"> - tehdään tietoinen päätös olla osa uutta organisaatiota - oma työ uudessa organisaatiossa tuntuu kuitenkin jo hiukan vieraalta, koska sille ei ihan täysin löydy kiinnittymiskohtaa 	<ul style="list-style-type: none"> - yhteenkuuluvuus uuteen organisaatioon on ohut - omasta työstä aletaan vieraantua, koska mietitään sen mielekkyyttä 	<ul style="list-style-type: none"> - organisaatioiden yhdistämisessä ei nähdä hyviä puolia - tuottaa vain sekavuutta ja ongelmia, kun uudessa organisaatiossa yritetään etsiä uusia yhteisiä toimintatapoja - oma työ tuntuu entistä tärkeämmältä ja läheisemmältä
<p>uusi organisaatiomalli 2004:</p> <ul style="list-style-type: none"> - toimialaorganisaatiomalli toi haasteita erityisesti kouluihin (sijaistamisongelmat) 	<ul style="list-style-type: none"> - organisaatioon samaistuminen on kiinnostavaa - omaan toimialaan keskittymisen auttaa kehittämään työtä 	<ul style="list-style-type: none"> - samaistuminen omaan toimialaan on kiinnostavaa - käytännön ongelmat mm. sijaistamisessa herättävät ajatuksia oman työn mielekkyydestä 	<ul style="list-style-type: none"> - organisaatiomuutos vaikeuttaa arkea - koulujen tiimeissä uusi organisaatiomalli ja sijaistamissysteemi aiheuttavat hankaluuksia - organisaatioon samaistuminen tuntui mahdottomalta - oma työkin saattaa tuntua vieraalta 	<ul style="list-style-type: none"> - jatketaan omaa linjaa uudesta organisaatiomallista huolimatta - pysytään lähellä omaa työtä - etäännytään organisaatiosta

Vuoden 2002 organisaation perustamispäätös mm. innosti erästä catering-alan kokenutta työntekijää, koska hän oli lähtökohtaisesti innostunut työstään ja sen muutoksista. Hänen oli helppo olla osa organisaatiota ja pysyä lähellä työtään.

"Mä en oo koskaan ollu semmonen, etten haluis uutta kokea. Lähden positiivisella mielellä haasteita vastaan. Elämä ois aika kurjaa, jos ei mikään muuttuis." (C, henkilöstöravintola, HC, T, 12)

Sama muutos taas sai epäillen asioihin suhtautuvan pitkän linjan huoltomiehen pohtimaan omaa tulevaisuuttaan kyynisesti.

"Kylhän se on ollu aika vähästä, mitä infoo me ollaan kentällä saatu. Emmä tiedä, oisko haluttu puolvalmiin asian kans tullakaan. Sehän tulee mieleen, että miten turvata oma työpaikka vai laitetaanko meidät pihalle ku leppäkeihäät." (K, huolto, KPK, T, 25)

Kun organisaatiot vuonna 2003 yhdistettiin, eri ihmiset kokivat sen hyvin eri tavalla. Koska yksi työntekijä tuli organisaatioon juuri yhdistymisen aikaan, hän pystyi katsomaan eri yksiköiden toimintaa tietyllä tavalla ulkopuolisena.

"Kylhän siinä jännästi huomaa, miten osa ihmisistä pureutu siihen vanhaan ja koettiin toiset ihmiset uhkana ja oli sellanen pätemisen tarve. En osaa ees sanoiks pukea, mutta ei osattu olla yhteistä porukkaa, vaan pönkitettiin vaan itseään." (T, toimisto, PALKE, T, 8)

Eräs esimies taas koki uuden organisaation yhteisten pelisääntöjen etsimisen hankalaksi, koska se heikensi työntekijöiden etuja. Hän mm. teki omapäisiä ratkaisuja, jotta hänen oma arkensa olisi helpompaa.

"Ei saatu joululahjoja. Se oli se kauhee juttu. Työntekijöille on ihan sama, mikä on organisaatio. Ne on vaan siinä omassa työssä... An-

noin kuitenkin kaikille pikku lahjat: se autto vähän. Olihan muutkin sitten vissiin jotain antanu...” (C, hoitoala, HC, E, 14)

Vuoden 2004 aloittanut uusi toimialaorganisaatiomalli oli ongelmallinen erityisesti koulujen tiimeille. Koska aikaisemmin eri toimialojen ihmiset olivat samassa tiimissä, he olivat mm. sijaistaneet toisiaan tiimin sisäisin järjestelyin. Nyt sijaistus hoidettiin kunkin toimialan sisällä, mikä aiheutti aluksi hankaluuksia toimialojen välillä. Joissakin kohteissa koettiin, että toisen toimialan työntekijöitä ei haluttu auttaa. Koulujen arjessa näin ei voitu kuitenkaan toimia, vaan eri toimialojen täytyi tehdä yhteistyötä. Samaistuminen omaan toimialaan korosti ammatillisuutta, mikä saattoi joissakin tiimeissä kääntyä itseään vastaan. Eräs siivooja, joka piti kovasti entisestä tiimityömallista, koki toimialaorganisaatiomallin hankalaksi.

”Kyllä sitä oltiin, että jaaha. Siinä sitä ollaan. Nyt sitten vaan, että ei sijaisteta ollenkaan.” (S, koulu, PALKE; T, 31)

Yhden koulun tiimin entinen lähiesimies kuvasi uuden organisaatiomallin haittaavan arjen työtä, koska se sai ihmiset toisiaan vastaan.

”Tuli sellasia – voi sanoo riitatilanteita... Ne tuli sijaistamisista ja esimiestyöstä. Se oli eka kerta tän historian aikana, kun meillä oli sellasta pientä kärhämää. Sekin meni sitten aika pian ohi.” (S, koulu, PALKE, T, 39)

Samaan asiaan oli myös aivan toinen näkökulma. Mm. eräs kouluisäntä, joka suhtautui muutokseen ja uudistukseen kiinnostuneesti, ei nähnyt toimialaorganisaatiomallissa ongelmia.

”Kyllä me tehdään kaikki jutut tiimityönä. Ja tehdään hommat ihan niin kun ennenkin. Tiimin sisällä toimii kaikki niin kun ennenkin” (K, koulu, PALKE, T, 42)

Seuraavaksi kuvaan tarinoiden avulla sivulla 80 esittelemääni kuvioon pohjautuen (kuva 6b), mitäideoimani yksilölliset identiteettiväittämät (*personal identity claims*) eli innostus, kuuliaisuus, kyynisyys ja välinpitämättömyys, kapinallisuus ja omapäisyys kertovat yksilöiden organisaatioon samaistumisesta ja työstä vieraantumisesta. Neljä yksilöllistä identiteettiväittämää ovat minulle ylätasoon kategoriaita, joita käytän kuvaamaan tarinoiden sisältöjä kussakin käännekohtassa (*turning point*). Käytän niitä erityismerkityksessä, joka voi poiketa yleiskielisestä ajatuksesta.

<p><u>solu 2</u> vieraantuminen työstä samaistuminen organisaatioon > kuuliaisuus</p>	<p><u>solu 1</u> kiinnittyminen työhön samaistuminen organisaatioon > innostus</p>
<p><u>solu 3</u> vieraantuminen työstä etääntyminen organisaatiosta > kyynisyys, välinpitämättömyys</p>	<p><u>solu 4</u> kiinnittyminen työhön etääntyminen organisaatiosta > omapäisyys, kapinallisuus</p>

kuva 6b: laajennus samaistumisen ja vieraantumisen neljästä solusta

1.1 Innostus



Tarkoitan innostuksella työntekijän organisaatioon samaistuvaa kiinnittymistä työhönsä. Käsite nojaa organisaatioon samaistumiseen (*identification*) (Elsbach, 1999). Kuten Elsbach (1999) toteaa, samaistuminen tarkoittaa sitä, että henkilön ja organisaation välillä vallitsee aktiivinen ja positiivinen yhteys. Työhön kiinnittymisen nojaa psykologiseen omistajuuteen (*psychological ownership*) (Van Dynen ja Pierce, 2004) ja emotionaaliseen työhön (*emotion work*) (Hochschild, 1983, 2003). Kuten Van Dynen ja Pierce (2004) toteavat, psykologinen omistajuus on psykologisesti koettu ilmiö, jossa työntekijä kehittää omistavia tunteita kohdetta kohtaan. Ja kuten Hochschild (1983, 2003) muotoilee, emotionaalinen työ on työtä, jota tehdessään työntekijä käyttää samalla persoonallisuuttaan ja tunteitaan. Työntekijät olivat erilaisista syistä innostuneita työstään ja organisaatiostaan. Olen koonnut seuraavaksi eri teemojen alle innostuksesta kertovia tarinoita.

Asenne

Yksilön optimismi voi Aveyn ja kumppaneiden (2008) mukaan mm. vaikuttaa asenteisiin ja käyttäytymiseen sekä siten positiiviseen toimintaan ja organisaatiomuutoksen edistymiseen. Eräs toimistosiivooja suhtautui asioihin positiivisesti.

”Mä olin ennen vanhan hirveen vastanahkanen. Vuosikausia on jo ollu, että kaikkee pitää katsoa ja kokeilla. Ei saa heti tyrmätä... Oon tyytyväinen tän hetkiseen työhön. Hirveen kivaa: asiakkaita käy. Mä oon oikeen tyytyväinen. Täällä tapahtuu paljon ja on eri hallintokuntia. Hirveen kiva tehdä töitä. Täällä ei oo nyrpeetä olotilaa ollenkaan.” (S, toimisto, KPK, T, 26)

Hänen positiivisuutensa auttoi ainakin häntä itseään muutoksessa.

Erään henkilöstöravintolan työntekijä koki mm. muutokset ylipäättään positiivisina asioina.

”Organisaation muutokset on vaikuttanu muhun niin, että ne on mulle mahdollisuuksia. Mä en edes haluais, että mä olisin sellasessa firmassa, missä ikinä ei mikään muuttuis.” (C, henkilöstöravintola, HC, T, 12)

Muutokset olivat hänelle elinehto, joka innosti häntä samaistumaan erityisesti oman yksikkönsä organisaatioon ja kiinnittymään työhönsä.

Osallistaminen ja osallistuminen

Osallistamisella (*participation*) voidaan Hellerin (1991) mukaan edistää muutosta. Yhden vanhustenpalvelukeskuksen esimies piti tärkeänä, että kaikki saavat halutessaan osallistua mm. informaatiotilaisuuksiin.

”Meillä oli kaikki työntekijät infoissa. Toi oli jo hyvä. Järjestettiin niin, että kaikki pääsi. Musta olis hyvä, että työntekijät kuuntelis asiat omilla korvillaan.” (C, hoitoala, HC, E, 14)

Hän oli esimiehenä innostunut uuden organisaation tavasta järjestää asioita, jotka helpottivat työntekijöiden samaistumista organisaatioon.

Eräs kouluisäntä koki juuri tuollaiseen informaatiotilaisuuteen osallistumisen innostavana.

”Joo, mä kävin (infossa). Se oli antosa. Kun oli kaikki omasta puolestaan puhumassa. Kyllä tuli aika paljon päällekkäisyyksiä, mutta ei se haittaa. Oli hyvä, että näki ja itse kuuli koko paketin – ei vain yhden yksikön juttuja. On tärkeää, että koetaan, että ollaan yhtä perhettä. Sit kun tällanen työalue, että yks on siellä ja toinen täällä, niin on tärkeää, että näkee muita...” (K, koulu, PALKE, T, 42)

Kouluisäntää infotilaisuudessa innosti se, että hän sai henkilökohtaisesti kokea uuteen organisaatioon samaistumisen.

Vaikutusmahdollisuudet

Kohnin (1976) mielestä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön vähentävät vieraantumista (*alienation*). Erään vanhustenpalvelukeskuksen työntekijä koki vaikutusmahdollisuudet innostavina, eikä hän vieraantunut työstään.

”Mä haluan muutoksia. En halua, että kaikki on samanlaista... Tykkään tehdä tätä työtä... Mä tykkään kaikenlaisista uudistuksista... Ollaan järkätty kaikenlaista osastolaisille.” (C, hoitoala, HC, T, 34)

Kyseinen työntekijä oli ollut organisaatiossa töissä jo melkein 35 vuotta. Kaikki hänen ikätoverinsa eivät olleet yhtä innostuneita muutoksista, mutta hän piti hyvänä, että sai vaikuttaa omaan työhönsä. Muokkaamalla omaa työtään (*job crafting*) työntekijä voi Wrzesniewskin ja Duttonin (2001) mukaan muuttaa työnsä luonnetta ja sosiaalista ympäristöään lisäten vaikuttavuutta omaan todellisuuteensa.

Baon ja kumppaneiden (2006) mielestä esimiehet eivät ole niin vieraantuneita kuin työntekijä. Erään henkilöstöravintolan esimies kuvasi esimiehen mahdollisuutta vaikuttaa ja olla aktiivinen ja siten olla vieraantumatta.

”Ei mua (organisaatioiden yhdistäminen) paljon hetkauttanu. Voi olla, että jonkinlaisia ajatuksia on ollu, että miten tällasella isolla pärjätään sitte... Mä en hirveen pitkään haluu tehdä samalla konseptilla, mä haluan aina tuoda jotain uutta. Sitä mä oon sanonu meidän työillekin, että teidän pitää tuoda sitä teidän omaa ammattitaitoo ja osaamista siihen teidän työhön. Mä haluan, että minä en pelkästään tee sitä muutosta. Haluan, että kaikki osallistuu siihen.” (C, henkilöstöravintola, HC, E, 23)

Tätä esimiestä innosti hänen mahdollisuutensa vaikuttaa omaan työhönsä. Hän myös halusi kannustaa alaisiaan osallistumaan vaikuttamiseen.

Työolosuhteet

Ongelmallisetkaan työolosuhteet eivät Schmittin mukaan (2003) aina vieraannuta. Yhden koulun tiimin siivooja mietti toimialaorganisaatiomallin mahdollisia vieraannuttavia tekijöitä.

”Vuoden 2004 alku, kun oltiin eri yksiköissä, naurattikin... Se sotki vähän sitä meidän yhteistyötä... Sit kun kaikki sijaistamiset ja muut saatiin kuntoon, se meni ohi.” (K, koulu, PALKE, T, 39)

Organisaatiomuutos oli tämän siivoojan työyhteisön kannalta haastava. Sen mukaan toimiminen tuntui aluksi vaikealta, koska oli totuttu tietynlaiseen rakenteeseen. Sitten, kun uuden organisaatiomallin mukaiset toiminnat saatiin kuntoon, myös työyhteisö pystyi taas toimimaan ryhmänä.

Eräs kouluisäntä ymmärsi toimialaorganisaation mahdolliset vaikutukset arjen työhön.

”Omasta puolestani mä en oo huolissani, että on kolme eri firmaa talossa, mutta on se työn kannalta varmaan vähän ihmeellistä. Kuka sitten sijaistaa ja ketä? Se on mahdotonta.” (K, koulu, PALKE, T, 42)

Hän ei kuitenkaan kokenut niiden vaikeuttavan hänen omaa työtään.

Psykologinen omistajuus

Oman työn hallinta ja organisaation tunteminen näyttävät lisäävän psykologista omistajuutta (Pierce ja kumppanit 2001 ja 2004). Eräs henkilöstöravintolan työntekijä kertoi organisaatiosta perillä olemisen auttavan sitoutumisessa organisaatioon.

”Nythän on ihan eri tavalla tullu tietoa ja ollaan käyty palavereilla. Ennen sä olit vaan täällä töissä. Ihan niinku kaikkes muussakin toi tiedottaminen on parantunut...” (C, henkilöstöravintola, HC, T, 28)

Kun työntekijä sai tietoa organisaation asioista, se auttoi häntä organisaation samaistumisprosessissa. Kun hän koki olevansa osa organisaatiota, se innosti häntä antamaan myös oman työpanoksensa organisaatiolle ja pysymään edelleen lähellä omaa työtään.

Erään koulun keittäjä koki vahvaa omistajuutta omasta työpaikastaan.

”Puhutaan tuttavien tuttavien kanssa työpaikoista. Mä oon vähän mustasukkanen omastani. Mä aina puolustan kaupunkia työnantajana. Mä saan melkein raivarin, kun ne rupee haukkumaan. Mä aina voitan ne keskustelut.” (C, koulu, PALKE, T, 24)

Hän halusi puolustaa työpaikkaansa myös julkisesti.

Emotionaalinen työ ja tunteet

Ihminen käyttää työtä tehdessään samalla persoonallisuuttaan ja tunteitaan eli tekee emotionaalista työtä (Hochschild, 1983, 2003). Tunteet ovat, kuten Barsade ja Gibson (2007) toteavat, organisaatioelämän avainilmiöitä. Yksi koulunkeittäjä koki olevansa oheiskasvattaja (Lintukangas ja kumppanit, 2007), koska hän pystyi olemaan mukana oppilaiden kasvatustyössä ruokailujen aikana.

”On sellasia tähtipäiviä niinku tänäänki. Että oli helppo ruoka ja mä sain olla oikeestaan koko ruokailun ajan siellä salissa. On etuoikeus se työympäristö, mis mä oon.” (C, koulu, PALKE, T, 24)

Työ itsessään oli niin innostavaa, että työntekijä ei vieraantunut siitä. Samalla organisaatioon – tässä tapauksessa erityisesti asiakasorganisaatioon – samaistuminen tuntui helpolta ja luontevalta.

Kuten Harrison ja kumppanit (2005) sanovat, työntekijät kiinnittävät itsensä organisaatioon tunteiden avulla. Heidän käsityksensä mukaan koulun keittiössä työskentelevien työtyytyväisyyttä lisää ja pitää lähellä organisaatiota ”äidillinen” suhde lapsiin, lojaalisuus koulua ja sen oppilaita kohtaan sekä hyvät suhteet opettajiin. Eräs koulunkeittäjä kertoi olevansa lähellä koulunsa oppilaita.

”Mullahan on ihan näis oppilaissa kirjeenvaihtovereita, vaikka nähdään. Ihan kaulaan tullaan ja halataan kovasti. Siks mä tykkään tästä ala-asteesta, kun täällä ollaan paljon avoimempia. Oon mä niitten yläasteelaistenkin oppilaitten häissä ja ristiäisissä ollu. On jääny kavereita.” (C, koulu, PALKE, T, 27)

”Oheiskasvattajana oleminen on ihan todellista. On se ittestäkin kiinni: siitä, miten sä lähdet heitä kohtaamaan. Jos et sä näytä mitään, niin et sä mitään niistä saa... ystäviä... Mullahan on ihan näis oppilaissa kirjeenvaihtovereita, vaikka nähdään. Ihan kaulaan tullaan ja halataan kovasti.” (C, koulu, PALKE, T, 27)

Vaikka koulun keittäjä ei ole varsinainen kasvatuksen ammattilainen, koulun muu henkilökunta samoin kuin opettajat ovat oppilaille aikuisen malleja ja siten auktoriteetteja ja kasvattajia. Keittäjä voi näin nähdä itsensä osana koulun kasvatusfunktiota. Oheiskasvattajuus (Lintukangas ja kumppanit, 2007) tuo melkoisen lisän perustyöhön.

Yhteenveto

Koska innostuneet tarinat kertoivat muutoksen lähtökohtaisesti olevan kiinnostava, organisaatiomuutoksestakaan ei niissä kerrottu ongelmana. Tarinoista kuulee, että kertoja on päässyt yhdistymisen jälkeen suhteellisen helposti ja nopeasti kiinni uuteen systeemiin. Sen jälkeen hänestä oli luontaista samaistua nyt syntyneeseen organisaatioon. Taustalla sitä helpotti varsinaisen perustyön muuttumattomuus. Vaikka opetuslalla toimialaorganisaatio sitten myöhemmin rikkoi entisen tiimin rajat, innostuneista tarinoista kuuli, että työt sujuivat silti.

Innostuneet tarinat vahvistivat mm. seuraavia luvussa III esiteltyjä teoriakirjallisuuden havaintoja. Yksilön optimismi voi mm. vaikuttaa hänen asenteisiinsa ja käyttäytymiseensä sekä siten positiiviseen toimintaan ja organisaatiomuutoksen edistymiseen (Avey, Wernsing ja Luthans, 2008). Osallistamisella voidaan edistää muutosta (Heller, 1991). Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön vähentävät vieraantumista (Kohn, 1976). Esimiehet eivät ole niin vieraantuneita kuin työntekijät (Bao, Zhou K ja Zhou N, 2006). Ongelmallisetkaan työolosuhteet eivät aina vieraannuta (Schmitt, 2003). Oman työn hallinta ja organisaation tunteminen näyttivät lisäävän psykologista omistajuutta (Pierce, Kostova ja Dirks, 2001; Pierce, O'Driscoll ja Coghlan, 2004). Tunteita työssään käyttävä työntekijä samaistuu palvelurooliinsa tunneperäisesti (Ashforth ja Humphrey, 1993). Koulun keittiössä työskentelevien työtyytyväisyyttä lisää ja pitää lähellä organisaatiota "äidillinen" suhde lapsiin, lojaalisuus koulua ja sen oppilaita kohtaan sekä hyvät suhteet opettajiin (Harrison, Simpson ja Kaler, 2005).

1.2 Kuuliaisuus



Tarkoitin kuuliaisuudella organisaatioon samaistuvaa vieraantumista työstä. Käsite nojaa organisaatioon samaistumiseen (*identification*) (Elsbach, 1999) ja työstä vieraantumiseen (*alienation*) (Allardt, 1983). Kuten Elsbach (1999) toteaa, samaistuminen tarkoittaa sitä, että henkilön ja organisaation välillä vallitsi aktiivinen ja positiivinen yhteys. Vieraantunut yksilö voi Allardtin (1983) sanoin mm. kokea itsensä pelkäksi välikappaleeksi (esineellistyminen) tai hän ei enää tunnista itseään toimintansa tuloksista (objektivoituminen). Työntekijät suhtautuivat erilaisista syistä kuuliaisesti työhönsä ja organisaatioonsa. Olen koonnut seuraavaksi eri teemojen alle kuuliaisuudesta kertovia tarinoita.

Suhde organisaatioon ja työhön

Yksilön samaistuminen organisaatioon on Duttonin ja kumppaneiden (1994) mukaan vahvaa, jos hän mm. pystyy määrittelemään itsensä osaksi organisaatiota ja hänellä on paljon yhteyksiä siihen. Vanhustenpalvelukeskuksessa työskentelevä kokki näki yhteistyön hoitohenkilökunnan kanssa auttavan samaistumista yhteiseen kaupunkiorganisaatioon. Hänen mielestään organisaatioon samaistumisessa auttoi myös uusien toimintatapojen omaksuminen. Omasta työstä kuitenkin etäännytti, jos ei omaksu uusia toimintatapoja.

"Ennen ku me oltiin täällä, niin kukaan ei huomannu meitä. Nyt mennään yhdessä syömään ja aamupalakin syödään yhdessä. Ennen ei nähty osastolaisia. Nyt jutellaan, nähdään. Se on kauheen kivaa. Yritetään, että tää ois meidän yhteinen paikka. Ei olla enää lukkojen takana." (C, hoitoala, HC, T, 34)

"Tässä uudessa systeemissä on jouduttu muuttamaan työtapoja. Joidenkin on ollu aika vaikee omaksuu tätä uutta systeemiä. Tämä tuottaa vaikeuksia. Vanhemmille ihmisille on erittäin vaikeeta jättää"

asioita, vaan tekee asiat niinku ennenkin. Joskus ne pystyy hetkellisesti vaihtamaan, mutta sitten ne palaa... Pakko hyväksyä, että kaikkee ei saa valmiiksi.” (C, hoitoala, HC, T, 34)

Perustyöntekijä koki muutoksen vaikuttavan niin työyhteisöön kuin työhön. Olenaisena hän piti omaa asennetta. Itse hän oli valmis kuuliaisesti muuttamaan muutoksen mukana, mutta hän kuvasi erityisesti vanhempien työkavereidensa vaikeutta pysyä muutoksen mukana ja mm. olla vieraantumatta työstään.

Vieraantuminen liittyy mm. yksilöiden alhaiseen motivoitumiseen ja sitoutumiseen organisaatioon byrokraattisen rakenteen vuoksi, sitä esiintyy erityisesti fuusio- ja yhdistymistilanteissa (Gaski ja Ray, 2004). Eräs kouluisäntä koki, että organisaatiomuutos oli muuttanut sen rakennetta.

”Täällä on menty sellaseen systeemiin, että ne vaan vahtii. Asenneasia on vialla. Järjestelmä on hyvä, mutta pitäis saada asia kääntymään positiiviseen suuntaan. Duunarikin tekee töitä paremmin, kun se on myönteisessä seurassa.” (K, koulu, PALKE, T, 3)

Huoltomiesten esimies taas kuvasi omalta puoleltaan samaa asiaa seuraavasti.

”Täällä pitää mennä niin tarkasti kaikkien sääntöjen mukaan. Tää mua hirvittää tää julmettu päätösluettelo. Se kuuluu tähän. Paljon on opittu ja paljon on oppimista...Teen sen noin 8 tuntia töitä päivässä. Joskus tuntuu siltä, että yhden paperin tekemiseen menee koko päivä. Illalla jää sellanen tunne, että ei saa mitään aikaseksi.” (K, huolto, KPK, E, 11)

Tilanne oli siis saman yksikön työntekijästä ja esimiehestä haasteellinen.

Esimiehen merkitys

Vieraantuminen ei aiheudu pelkästään teknologiasta tai työn luonteesta, vaan ennemminkin johtamistavoista ja käytännöistä työpaikoilla (Dipietro ja Pizam, 2008). Eräs koulusiivooja kuvasi tilannetta, jossa uusi esimies oli jäänyt vieraaksi.

”Uus esimies vaan ei oo käyny. Ennen joulua entiset esimiehet sentään kävi. Muutaman kerran mä sille soitin, kun naapurikoululla oli siivooja sairas. Että laittaa sinne jonkun hommiin. Ne ei tienny sitä... Vois se esimies pikkasen vähän piipahtaa. Vaikkei meillä mikään hirvee hätä oo, mutta vois se aina silleen vähä olla kiinnostu, ollaanko me hengissä vai ei.” (S, koulu, PALKE, T, 31)

Vaikka siivooja teki työnsä kuuliaisesti, häntä olisi omassa työssään auttanut, jos hänellä olisi ollut henkilökohtainen suhde esimieheensä.

Esimiehen puuttuminen kokonaan oli astetta hankalampi tilanne työntekijöille.

”Alkuvuos nyt oli vähän sellasta, kun ei ollu ees esimiestä. Oon ite ollu henkilökohtasessa elämässä aikamoisessa muutoksessa, niin mä oon vissiin niin sopeutuvainen. En pidä näitä juttuja niin isoina. Toiset kestää vissiin näitä juttuja paljon paremmin kuin toiset, toiset ottaa nää asiat elämää suurempin” (T, toimisto, PALKE, T, 8)

Eriyisesti muutostilanteessa olisi tärkeää, että jokainen työntekijä tietäisi oman esimiehensä. Tämä työntekijä oli kuitenkin niin itsenäinen, ettei hän tuntunut erityisesti kärsivän haastavasta tilanteesta.

Onnistuakseen muutos tarvitsee Scheinin (1992) mielestä johdon, joka selvästi osoittaa, että muutosta tarvitaan. Eräs opetusalan esimies koki muutostilanteen

haastavuuden ristipaineet. Esimiehenä olisi pitänyt pystyä tukemaan alaisiaan, vaikka hän itsekään ei ollut tilanteen tasalla.

”Muistan jotenkin ton ajan, että tehtiin jotenkin niin nopeesti kaikkea ja kireellä aikataululla. Esimiehenä ei pysynyt perässä. Koko aika kyseltiin. Ne ties, että oltiin jossain. Ne kyseli kauheesti kaikkea mm. miten heille käy. Ei voinut kertoa konkreettisesti, kun ei ollut vielä laatikotkaan selvillä.” (K, koulu, PALKE, E, 22)

”Uudet tietokoneohjelmat tuottaa tuskaa. Kahden päivän välein tulee uusia ohjelmia, päivällä on hässäkkää, ei pääse harjoittelemaan. Pitäisi olla vähän aikaa harjotella. Jokaiseen on oma salasana, menee hermot. Nythän tää vaan kiihtyy, kun pitää ruveta käymään tuloskeskustelut. Millä ajalla nekin ehtii.” (K, koulu, PALKE, E, 22)

Esimehillä oli tietyt hoidettavat rutiinit (mm. tiedottaminen ja kehityskeskustelut), jotka oli vain kuuliaisesti hoidettava erilaisten muutoksen mukanaan tuomien asioiden lisäksi. Oma työ tuntui opetusalan esimiehestä kuitenkin vieraalta, koska sitä ei pystynyt tekemään niin hyvin kuin halusi.

Toinen opetusalan esimies taas näki omien joukkojensa vahvuudet ja toimialaorganisaation mukanaan tuomat hankaluudet asioina, jotka pitää arjessa hoitaa. Hän kuvasi alaistensa kuuliaisuutta seuraavasti.

”Ne on hirveen tunnollisia noi ihmiset tuolla, ne haluaa tehdä työnsä tosi hyvin. Nehän keksii mitä ihmeellisempiä juttuja, että homma toimii siellä.” (S, koulu, PALKE, E, 20)

”On työyhteisön omankin edunkin mukaista, että autetaan toisen yksikön ihmisiä. Toisesta yksiköstä voi mennä joku tekemään kiireisimmät toisen yksikön työt. Ei tuotanto voi katketa siihen, että noi

hommat ei kuulu meille. Mehän ollaan yks iso yhteisö.” (S, koulu, PALKE, E, 20)

Kuuliaisuus organisaatiolle huolimatta muutoksen aiheuttamista ongelmista kuvasti esimiehen lojaaliutta organisaatiota kohtaan ja uskoa siihen, että organisaatioon voi haasteista riippumatta samaistua. Esimiehen oman työn päätarkoitus tuntui kuitenkin olevan hukassa ja siksi siihen oli vaikeaa kiinnittyä.

Yhteenveto

Kuuliaiset tarinat kertoivat tietynlaisesta uskollisuudesta organisaatiota kohtaan. Vaikka muodostuneesta organisaatiosta ei henkilökohtaisella tasolla olisi pidetty, siihen suhtauduttiin ammattimaisesti. Asioiden haluttiin sujuvan, koska mm. vanha tuttu asiakas haluttiin pitää tyytyväisenä. Valittu organisaatiomuoto oli hyväksyttävä ja sen kanssa oli vain elettävä, koska sen hyväksyminen helpottaisi työntekoa.

Kuuliaiset tarinat vahvistivat mm. seuraavia luvussa III esiteltyjä teoriakirjallisuuden havaintoja. Yksilön samaistuminen organisaatioon on vahvaa, jos hän mm. pystyy määrittelemään itsensä osaksi organisaatiota ja hänellä on paljon yhteyksiä siihen (Dutton, Dukerich ja Harquail, 1994). Gaski ja Ray (2004) ovat havainneet vieraantumisen liittyvän mm. yksilöiden alhaiseen motivoitumiseen ja sitoutumiseen organisaatioon byrokraattisen rakenteen vuoksi. Vieraantumista esiintyy heidän mukaansa erityisesti fuusio- ja yhdistymistilanteissa. Vieraantuminen ei aiheudu pelkästään teknologiasta tai työn luonteesta, vaan ennemminkin johtamistavoista ja käytännöistä työpaikoilla (Dipietro ja Pizam, 2008). Onnistuakseen muutos tarvitsee johdon, joka selvästi osoittaa, että muutosta tarvitaan (Schein, 1992).

1.3 Kyynisyys ja välinpitämättömyys



Tarkoitan kyynisyydellä ja välinpitämättömyydellä organisaatioon samaistumattomuutta vieraantumista työstä. Käsite nojaa organisaatioon samaistumattomuuteen (*dis-identification*) (Elsbach, 1999) ja vieraantumiseen (*alienation*) (Allardt, 1983). Kuten Elsbach (1999) toteaa, samaistumattomuus tarkoittaa sitä, että henkilön ja organisaation välinen yhteys on negatiivinen. Vieraantunut yksilö voi Allardtin (1983) sanoin mm. kokea itsensä pelkäksi välikappaleeksi (esineellistyminen) tai hän ei enää tunnista itseään toimintansa tuloksista (objektivoituminen). Työntekijät olivat erilaisista syistä kyynisiä ja välinpitämättömiä työtään ja organisaatioon kohtaan. Olen koonnut seuraavaksi eri teemojen alle kyynisyydestä ja välinpitämättömyydestä kertovia tarinoita.

Lojaalisuuden puute

Humphreysin ja Brownin (2002) sekä Elsbachin ja Bhattacharyan (2001) tutkimuksissa samaistumattomat kuvasivat tilaansa lojaalisuuden puutteella ja vieraantumisella. Yksi huoltomiehistä kuvasi omaa lojaalisuuden puutettaan organisaatiota kohtaan ja vieraantumistaan työstä seuraavasti.

”Onhan tää just nyt vähän tällasta lopun alkuu. Kun nyt tää kilpailutaan koko paikka. Meidän puoli ajetaan alas. Mul on sellanen tunne, että tää on lopun alkuu. Tää kaatuu koko juttu tai ainakin meidän puoli”. (K, huolto, KPK, T, 35)

Sekä organisaatio että työ tuntuivat hänestä vierailta, koska usko organisaation tulevaisuuteen oli hiipumassa.

Toinen huoltomies ei ymmärtänyt organisaation järjestämän yhteisen tilaisuuden merkitystä. Hän kritisoi myös johdon etäisyyttä työntekijöistä. Häntä kyynisti

myös tulevaisuus: kilpailutus ja sen mahdollisesti mukanaan tuoma työn loppuminen.

”En ollu (maalisjuhlassa). Ei mua tommoset riennot hirveesti kiinnostata. Ei oo mitään järkee. Tommosii turhii paskanjauhajia ei tarvii pyytää puhumaan. Onko turhempaa rahan menoa. Oisko joku tiedote ollu parempi tapa.” (K, huolto, KPK, T, 25)

”Johtaja kävi entisen organisaation aikana aika useinkin tääl. Oli sellasia yhteisiä tapaamisia. Palmian toimitusjohtaja ei vissiin ees tiedä, missä me ollaan. Ei oo käyny, eikä oo niin hirveesti väliikään... Ei oo yksikönjohtaja käyny, eikä aluepäällikkökään. Muuta ku jos on jotain haukkumista. Sit se on tääl ku pieni lapsi, saatana.” (K, huolto, KPK, T, 25)

”Kilpailutus: ku ei niinku saa selvää kuvaa - ehkä just tän käymisen takia. Kun ei tiedä, mitä kahden vuoden päästä tehdään ja missä ollaan. Kyllähän semmosesta ois hyvä saada tietää. Sillon sais jonkun näköstä varmuutta. Kohta alkaa olla jo liian vanha vaihtaman työpaikkaakaan. Kukaan ei enää huoli. Kuitenkin se on jokaiselle aina jonkun verran mielessä. Että mitä tuleman pitää. Kyllähän se mietityttää, että virolaisia on kohta töissä enemmän ku suomalaisia. Aatelen niinku sellasta, että kaupunki kohta huomaa, että virolaisia saa puolet halvemmalla tekemään saman.” (K, huolto, KPK, T, 25)

Kun tilanne oli työntekijästä näin epävarma, hänestä oli mahdotonta samaistua organisaatioon ja kiinnittyä työhönsä. Välinpitämättömyys saattoi olla hänelle, kuten Collins (2003) sanoo, selviytymiskeino. Tai ehkä hän ironian tai huumorin kautta ilmensikin kyynisyyttä, kuten Dean kumppaneineen (1998) on todennut.

Kolmas huoltomies kuvasi muutoksen organisaatiosta etäännyttävää ja työstä vieraannuttavaa vaikutusta.

”Organisaatiomuutos on tuonu sellasta ihmeellistä sekavuutta. Porukat on pienentyny ja alueet suurentunu. Kun tulee rajaviivoja, niin kukaan ei halua siirtyy. Nyt niitä tuntuu taas tulevan lisää.” (K, huolto, KPK, T, 36)

”Ei päästä tietokoneelle tällä hetkellä. Meillä on yks tietokone yhdessä toimipisteessä, mutta eihän sinne koskaan ehdi ja jos ehtii, niin ei sinne pääse. Tässä talossa on tietokone, mutta siitä on poistettu kaikki. Ettei käydä kattomassa kuvia. Oishan se hyvä. On siitä ollu puhetta. Voishan se olla hyvä... Ehkä meille ei voida antaa.” (K, huolto, KPK, T, 36)

Muutos oli sekavoittanut huoltomiehen arkea ja tuonut siihen uusia rajoittavia sääntöjä, jotka veivät häntä kauemmas organisaatiosta ja työstä.

Esimiehen vaikutus

Johtajien johtamistyyli vaikuttaa Kanungon (1992) sekä Sarroksen ja kumppaneiden (2002) mukaan työntekijöiden vieraantumiseen, suorituspainotteinen johtaminen vieraannuttaa enemmän kuin uudistava ja luova johtamistapa. Eräs koulun keittäjä kuvasi, minkälainen suhde esimieheen voi vieraannuttavimmillaan olla.

”Jos tääl ei mitään tapahdu, niin esimiehet ei käy. Sit kun esimies tulee, niin on jotain korjattavaa.” (C, koulu, PALKE, T, 27)

Eräs esimies taas koki oman esimiehensä vaikuttavan hänen vieraantumisajatuksiinsa.

”Yksikönjohtaja tuli vähän myöhemmin ja alkoi puhumaan budjetointiongelmia. Kun yrityksellä on johtaja, sen pitää tuoda asioita positiivisella tavalla. Xn negatiivisuus tarttu. Mun piti oikeen selvittää seuraavana päivänä, onko meillä ees budjettia.” (C, koulu, PALKE, E, 13)

Toinen esimies oli taas kokenut vieraantumista, kun esimies oli vaihtunut ja suhde uuteen esimieheen oli toisenlainen kuin aikaisempaan

”Jos mä oon rehellinen ja suora: ei se oo sellasta, ku ennen. Vanhan organisaation aikana pystyin jutteleen esimiesten kanssa, ne otti sen asiakseen. Nyt kun mä meen esimiehen luokse, niin mul on aina sellanen olo, että sitä ei kiinnosta. Se räpeltää vaan tietokonetta.” (K, koulu, PALKE, E, 22)

Esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa merkittävästi työntekijän vieraantumisen tunteisiin. Sarroksen ja kumppaneiden (2002) mukaan uudistavalla johtajalla on mm. kyky lisätä työntekijän sisäistä motivaatiota ja siten edistää hänen selviytymistään haastavan työn vaatimuksista. Tällaisista asioista ei kuulemissani tarinoissa kerrottu.

Organisaatioiden yhdistäminen

Gaskin ja Rayn (2004) mukaan organisaatioiden yhdistämistilanteet lisäävät vieraantumisen mahdollisuutta. Juuri organisaatioiden yhdistämisvaiheessa organisaatioon tullut työntekijä koki konkreettisesti yhdistämisen työstä vieraannuttavan ja organisaatiosta etäännyttävän vaikutuksen.

”Kylhän siinä jännästi huomasi, miten osa ihmisistä pureutu siihen vanhaan ja koettiin toiset ihmiset uhkana ja oli sellanen pätemisen tarve... Ei osattu olla yhteistä porukkaa, vaan pönkitettiin vaan itteään.” (T, toimisto, PALKE, T, 8)

Organisaatioon yhdistettyjen eri osien väliset arvovalta- ja ristiriidat vaikuttivat tämän työntekijän samaistumis- ja vieraantumiskokemuksiin. Hänen ajatuksiinsa voisi selventää Teerikankaan (2006) hiljaisten voimien -käsitteellä (*silent forces*). Se kuvaa sitä tiedon ja tunteen vajetta, mikä työntekijälle syntyi organisaatiomuutoksessa, kun hän ei enää kokenut samaistumista organisaatioonsa ja kiinnittymistä työhönsä. Hänet oli jätetty muutoksessa liian vähälle huomiolle, siksi samaistumattomuus ja vieraantuminen saivat hiljaisen otteen.

Yksi huoltomiehistä kuvasi heidän kiinteistöpalvelut-yksikkönsä konkreettisia haasteita, kun siihen oli yhdistetty huolto- ja kouluisäntäpalvelut.

”Ainakin se toi kaiken maailman sotkuja erittäin paljon. Siinä oli kaks täysin erilaista porukkaa vai taisko olla kolme, jotka lyötiin yhteen. Yhteistyö vähän kangerteli ja taitaa vähän kangerrella vieläkin. Mul on vähä sellanen tunne, että ne kouluisännät, jotka mä tunnen ja on meidän päivystysringissä, niin ei oo kauheen innostuneita. Ei ne ainakaan oo kauheen kiinnostuneita päivystyksistä. Ne sanoo, että en minä, en minä nyt viikonloppuna... Organisaatiomuutos on tuonu sellasta ihmeellistä sekavuutta. Porukat on pienentyny ja alueet suurentunu. Kun tulee rajaviivoja, niin kukaan ei halua siirtyä. Nyt niitä tuntuu taas tulevan lisää.” (K, huolto, KPK, T, 36)

Eräs kouluisäntä näki saman asian omalta puoleltaan seuraavasti.

”Organisaatiomalli oli just sellanen, kun olin salaa haaveillukin. Sit tapahtu suuret munaukset. Sivutettiin täysin koulupuoli, kun valittiin huoltomestareita. Ne syrjäytettiin ihan täysin. Ne oli kaikki valittu jo etukäteen. Täältä lähti moni hyvä tyyppi pois. Se aiheutti katkeruutta ja eripuraa, joka näkyy vieläkin. Johtoryhmässä ei oo ollenkaan koulupuolen asiantuntemusta... He ei oo arvostanu yhtään tavallisia duunareita ja koulupuolta. Ne kattoo, että tappio on laskuvirhe ja

koulupuolen syy. Ei noilla asenteilla voida tehdä. Oon huolissani, että näillä asenteilla ei pärjätä kilpailussa.” (K, koulu, PALKE, T, 3)

Organisaatioiden yhdistäminen vaikutti selkeästi sekä kouluisäntien että huolto-
miesten arkeen ja lisäsi Gaskin ja Rayn (2004) kuvaamaa vieraantumismahdollisuutta.

Organisaation rakenne

Organisaatio voi Kärremanin ja Alvessonin (2004) mukaan rakenteidensa avulla ohjata samaistumattomat yksilöt pois organisaatiosta. Toimistupuolen siivooja oli aikaisemmin ollut pienessä yhteisössä töissä. Nyt hän oli osa suurta organisaatiota ja sen siivouspalvelut-yksikköä. Hän koki organisaation koon vaikuttavan vieraantumisen ja etääntymisen tunteisiin.

”Mä luulen, että tää on jo niin iso organisaatio, että isot johtajat on niin kaukana työntekijöistä: ei oo kauheesti väliä, kuka on pomo. Esimiehet tuntuu liian kaukaisilta.” (S, toimisto, KPK, T, 37)

Yksinkertaisilta tuntuvat konkreettiset asiat vaikeuttivat siivoojan samaistumista organisaatioon ja kiinnittymistä työhön.

Eräs toinen siivouspuolen työntekijä koki uuden organisaatorakenteen vaikutukset vahvasti omassa työssään.

”Täydellinen toimintakulttuurin muutos, johtamiskulttuurin puute, ammatillisen arvostamisen puute. Juhlapuheet ja arki ei kohtaa. Tiedottamisessa on puutetta: paskan puhuminen on hirveen tehokasta, mutta oikeista asioista ei oo puhuttu. Esimerkiksi siitä, mitä kukakin tekee. Itse olisin ainakin halunnu tietää, mitä teen ennen kuin lähden lomalle. Että tietää, tarteeko tulla tänne takas.” (S, toimisto, KPK, E, 7)

Tilanne ajautui tämän henkilön kohdalla lopulta niin hankalaksi, että hän lähti oma-aloitteisesti pois organisaatiosta. Tämän työntekijän kohdalla voisi puhua Rankin (2000) käyttämästä pahan kierteen -käsitteestä (*vicious circle*). Se kuvasi tilannetta, jolloin byrokratia lisääntyi, ihmisten aika kului muuhun kuin perusteh-
tävään ja yhteistoiminta väheni.

Vaikutusmahdollisuuksien merkitys

Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön voivat Kohnin (1976) mukaan vähentää vieraantumista. Koulun keittäjä taas mm. koki, että vaikutusmahdollisuudet omaan työhön olivat organisaatiomuutoksen myötä vähentyneet.

"Kun ennen sai vaikuttaa enemmän siihen työhön, mitä teki, se oli paljon mielekkäämpää. Ei saada poiketa enää mihinkään. Kaikissa kouluissa pitää olla ihan samanlaista." (C, koulu, PALKE, T, 27)

Vaikutusmahdollisuuksien väheneminen omaan työhön lisäsi keittäjän vieraantumisen kokemuksia.

Kun organisaation nimestä päätettiin, tarjolla oli kolme vaihtoehtoa. Työntekijöiltä kysyttiin mielipidettä asiasta. Tämä mahdollisuus vaikuttaa tuntui eräästä esimiehestä kuitenkin menneen hukkaan.

"Se meitä jäi kaivelemaan, että nimeen vaikuttamiseen sai vaikuttaa vain kolme päivää. Se tuntu ihan naurettavalta. Ois pitänyt jättää kokonaan pois. Siinä oli varmaan joku fiba käyny. Se olis pitänyt tehdä vähän toisin." (C, hoitoala, HC, E, 21)

Yhteenveto

Kyyniset ja välinpitämättömät tarinat kuvastivat tietynlaista pettymystä lähinnä organisaatioon, mutta myös muutoksen myötä muuttuneeseen työhön. Pelättiin, että mm. kilpailutuksen takia työt loppuvat. Organisaation johdon ja esimiesten tapaa kertoa asioista työntekijöille arvosteltiin. Sen ei koettu kohtaavan työntekijää. Organisaatiomuutos oli vaikeuttanut joidenkin arjen työtä niin, että työn tekeminen oli vaikeaa. Jotkut taas kokivat, että mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön oli muutoksen myötä vähentynyt. Se taas oli vähentänyt joidenkin kiinnostusta työhön ja organisaatioon.

Kyyniset ja välinpitämättömät tarinat vahvistivat mm. seuraavia luvussa III esiteltyjä teoriakirjallisuuden havaintoja. Samaistumattomat kuvaavat tilaansa lojaalisuuden puutteella ja vieraantumisella (Humphreys ja Brown, 2002; Elsbach ja Bhattacharya, 2001). Välinpitämättömyys voi myös olla selviytymiskeino (Collins, 2003). Ironian tai huumorin kautta voi ilmentää kyynisyyttä (Dean, Brandes ja Dharwadkar, 1998). Johtajien johtamistyyli vaikuttaa työntekijöiden vieraantumiseen, suorituspainotteinen johtaminen vieraannuttaa enemmän kuin uudistava ja luova johtamistapa (Kanungo, 1992; Sarros, Tanewski, Winter, Santora ja Denten, 2002). Organisaatioiden yhdistämistilanteet lisäävät vieraantumisen mahdollisuutta (Gaski ja Ray, 2004). Organisaatio voi rakenteidensa avulla ohjata samaistumattomat yksilöt pois organisaatiosta (Kärreman ja Alvesson, 2004). Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön vähentävät vieraantumista (Kohn, 1976). Näiden havaintojen lisäksi kyynisyydestä ja välinpitämättömyydestä kertoneet tarinat vahvistivat sekä Teerikankaan (2006) hiljaisten voimien (*silent forces*) että Rankin (2000) pahan kierteen (*vicious circle*) -käsitteitä.



1.4 Omapäisyys ja kapinallisuus

Tarkoitan omapäisyydellä ja kapinallisuudella organisaatioon samaistumatonta kiinnittymistä työhön. Käsite nojaa organisaatioon samaistumattomuuteen (*dis-identification*) (Elsbach, 1999). Kuten Elsbach (1999) toteaa, samaistumattomuus tarkoittaa sitä, että henkilön ja organisaation välinen yhteys on negatiivinen. Työhön kiinnittyminen nojaa psykologiseen omistajuuteen (*psychological ownership*) (Van Dynen ja Pierce, 2004) ja emotionaaliseen työhön (*emotion work*) (Hochschild, 1983, 2003). Kuten Van Dynen ja Pierce (2004) toteavat, psykologinen omistajuus on psykologisesti koettu ilmiö, jossa työntekijä kehittää omistavia tunteita kohdetta kohtaan. Ja kuten Hochschild (1983, 2003) muotoilee, emotionaalinen työ on työtä, jota tehdessään työntekijä käyttää samalla persoonallisuuttaan ja tunteitaan. Työntekijät suhtautuivat erilaisista syistä omapäisesti ja kapinallisesti työhönsä ja organisaatioonsa. Olen koonnut seuraavaksi eri teemojen alle omapäisyydestä ja kapinallisuudesta kertovia tarinoita.

Organisaatiomuutos

Jos yksilö näkee yhteyksiä omien kiinnostustensa ja työpaikkansa tarkoituksen välillä, Munron (1976) tutkimustulosten mukaan hän tuskin vieraantuu. Yksi huoltomiehistä kertoi organisaatiomuutoksen vaikuttaneen melko vähän omaan työhönsä.

”Palmia-nimestä on herjaa heitetty: Tilaa Palmia, saat pulmia. Eihän nimessä mitään vikaa oo. Oon kai sitä ollu pahemman nimissäkin firmoissa töissä.” (K, huolto, KPK, T, 25)

”Oltiin isossa palaverissa. Sinne pakotettiin. Kuulin siellä uudesta organisaatiosta. Oon ollu pari kertaa. Organisaatiomuutos... Emmä tiedä oikeen, tost asiast osaa sanoo mitää. Ei oo ollu mitään käytän-

nön vaikutusta. Ei tuu silleen varmaan niin mietittykään niin tarkkaan.” (K, huolto, KPK, T, 25)

Koska muutoksen vaikutukset omaan työhön olivat vähäiset, vieraantuminen siitä ei ollut hänelle todellista. Organisaatiosta hänellä oli kuitenkin ristiriitaisia ajatuksia, eikä hän osannut enää samaistua siihen.

Toinen huoltomiestä vahvisti tätä käsitystä kuvaamalla oman työn merkityksellisyyttä ennen organisaatiota ja sen asioita.

”Mä tykkään tehdä töitä, mut emmä muuten oo kiinnostunu työpaikan asioista. Kyllä niistä aina jotain kuulee. Emmä niistä jaksa ottaa selvää.” (K, huolto, KPK, T, 35)

Koska organisaatioon samaistumisen merkitys tuntui olevan huoltomiehelle melko vähäinen, hänen työhönsä kiinnittyminen korostui.

Sitoutuminen

Merkityksellisyyden, turvallisuuden ja pätevyyden tunteet ovat Kahnin (1990) mukaan tärkeimpiä työntekijöitä organisaatioon sitovia asioita. Jos työntekijä kokee, että hänen työllään on merkitystä ja taidoillaan käyttöä, hän kiinnittyy organisaatioon paremmin kuin sellainen henkilö, joka ei tunne samalla tavalla. Koulun keittäjä kiteytti omapäisyyden ajatuksen eli olla lähellä työtään, mutta kauempana organisaatiosta kuin ennen. Etääntymiseen oli johtanut se, ettei hän ymmärtänyt uuden organisaation sääntöjä.

”Me vanhemmat tehdään aina jotain, joka ei oo sallittu. Pitääks sen aina olla se kurkkupala. Me on lohottu omenoita. Oppilaat tykkää siitä. Tää on kielletty. Mut me vaan tehdään ja rikotaan sääntöjä.” (C, koulu, PALKE, T, 27)

Keittäjä koki voivansa rikkoa uuden organisaation laatimia sääntöjä, jotta olisi voinut pysyä lähellä tärkeänä pitämäänsä työtään.

Eräs haastatelluista kouluisännistä kuvasi toimialaorganisaation organisaatiosta etäännyttävää vaikutusta erityisesti työkavereilleen, mutta myös itselleen.

”Vuodesta 2004 oltiin omanaan. Sitten puhuttiin suuren ääneen, että jokainen yksikkö tekee vain omansa... En mä siitä tuumannu mitään, mutta siivouspuoli otti vaan ohjeet heidän päälliköltään. Kalustosiirto ei enää kuulunu siivouspuolelle. Pojat (siivoojat) istu vaan tupakilla ja nauro, kun piti siirtää pulpetteja, että tää ei enää meille kuulu. Meijän pomo on sanonu niin. Opalan aikaan kaikki tehtiin kimpassa... Siihen asti meni ihan ok, mutta kun esimiesten suulla ruvetaan puhumaan, että ei kuulu meille, niin siinä vaiheessa räpsähti.” (K, koulu, PALKE, T, 43)

”Kaikki ei käytä intraa. Siivoojilla ei oo ees tunnuksia. Tulostan pojille, jos on ollu musta jotain tärkeätä. Keittiöllä on oma kone. Oon näyttäny pojille, että miten kone toimii, mutta ne ei oo ollu kiinnostuneita. Ne on sanonu, että ota sinä. Ei meillä oo ees tunnuksia.” (K, koulu, PALKE, T, 43)

Koska organisaatiomuutos vaikutti niin konkreettisesti kouluisännän työyhteisössä, se vaikeutti uuteen organisaatioon samaistumista.

Hirschfeldin ja Fielden (2000) mielestä ihmiset, jotka ovat vahvasti sitoutuneita työhönsä, eivät samaistu pelkästään työrooliinsa, vaan koko työn maailmaan. Eräällä koulun keittäjällä oli hyvin kokonaisvaltainen käsitys omasta työstään.

”Mua oikein hyräilyttää, kun aattelen sitä saumatonta yhteistyötä, mikä meillä on sen rysiksen hetkellä... Rehtori on käyny joskus keit-

*tiössä ja sanonu, että se on ku tanssa... Sit mä käyn joskus siivoo-
massa ihan vaan sen takia, että pysyy muistissa. Sit mä oon pyytäny
siivoojii joskus auttamaan. Sit mä oon palkinnu niitä ja käyny joskus
perjantaina ostamassa kakun. Sit meil on vanhempi nainen, joka vä-
hän pelkää konetta. Mä saatan joskus iltapäivällä mennä konettaan
käytävää, koska se on niin nastaa. Me ollaan oikeesti yhtä suurta
perhettä. Siks meil on varmaan sairaspöissaolotkin niin pienet. Jos-
kus kesällä oikeen harmittaa, kun joutuu oleen niin kauan erossa.”*
(C, koulu, PALKE, T, 24)

Hän oli vahvasti sitoutunut omaan työhönsä, ja hän koki sen merkitykselliseksi osaksi kokonaisuutta.

Ryanin ja Decin (2000a) mukaan ihmisen perustarpeet – kyvykkyys ja hyvinvointi (*competence*), itsenäisyyden kokemus (*autonomy*) sekä yhteys muihin (*relatedness*) – tyydyttämällä taataan sisäinen motivaatio (*intrinsic motivation*). Kun ihmisen perustarpeet on tyydytetty ja hän on sisäisesti motivoitunut, hän ei Ryanin ja Decin mukaan vieraannu. Edellä vahvasta työhön kiinnittymisestä kertonut koulun keittäjä kuvasi organisaatiomuutoksen vaikutuksia organisaatioon samaistumiseen seuraavasti.

*”Herätti kyselyjä kentällä, että mikä muuttu ja mitä pitää tehdä toisin. Noihan herättää aina, että pitääkö tehdä jotain toisin, tuleeko uutta. Oli vähän sekavaa. Tiimi rikotaan ja... Rehtorikin oli vähän ihmeis-
sään. Rehtorin kanssa pidetään aina tapaamisia. Sanoin, että ruoka ei esimerkiksi huonone. Rehtori on talouskundi, niin se ymmärsi. Sanoin, että jos kouluisäntä on pois, mä hoidan ovet auki ja niin edelleen. Hoidetaan ruuat ykkösasiana, siivous ei oo silloin tärkein-
tä.”* (C, koulu, PALKE, T, 24)

Uuteen organisaatioon samaistuminen ei ollut itsestään selvää myöskään työstään motivoituneesta työntekijästä. Koulun keittäjä ei olisi periaatteessa saanut luvata rehtorille avata ovia, jos kouluisäntä on pois. Uuden toimialaorganisaatiomallin mukaan se tehtävä olisi kuulunut kouluisäntää sijaistavalle toisen lähikoulun kouluisännälle. Nyt koulun keittäjä lupasi rehtorille toimia aikaisemman tiimimallin mukaisesti. Hän ei toiminut uuden organisaatiomallin mukaisesti, vaan teki oman päänsä mukaan, kuten parhaaksi näki.

Yhteenveto

Omapäisissä ja kapinallisissa tarinoissa kuvastui usko omaan työhön, mutta epäily organisaatiota kohtaan. Omasta työstä oltiin kiinnostuneita, ja sitä haluttiin tehdä. Jos mm. organisaatiomuutos muutti kapinallisen työtä hänen mielestään sellaiseen suuntaan, että hän ei voinut sitä hyväksyä tai ymmärtää, hän teki omapäisesti asioita samalla tavalla kuin aikaisemminkin tai toisin kuin organisaatio velvoitti. Kapinalliselle ja omapäiselle organisaatio saattoi edustaa byrokraattista laitosta, johon voi olla vaikea samaistua. Silloin on helpompaa keskittyä vain omaan työhönsä ja siihenkin joidenkin vain kapeasti.

Omapäiset ja kapinalliset tarinat vahvistivat mm. seuraavia luvussa III esiteltyjä teoriakirjallisuuden havaintoja. Jos yksilö näkee yhteyksiä omien kiinnostustensa ja työpaikkansa tarkoituksen välillä, hän tuskin vieraantuu (Munro, 1976). Merkityksellisyyden, turvallisuuden ja pätevyyden tunteet ovat tärkeimpiä työntekijöitä organisaatioon sitovia asioita (Kahn, 1990). Ihmiset, jotka ovat vahvasti sitoutuneita työhönsä, eivät samaistu pelkästään työrooliinsa, vaan koko työn maailmaan (Hirschfeld ja Field, 2000). Ihmisen perustarpeet tyydyttämällä ja sisäisellä motivoitumisella taataan vieraantumattomuus (Ryan ja Deci, 2000a).

1.5 Yhteenveto

Organisaatiomuutoksen vaikutukset yksilöihin olivat hyvin moninaisia. Jotkut hyväksyivät muutoksen suhteellisen helposti. Joidenkin arkea se ei muuttanut juurikaan. Jotkut taas olivat lähtökohtaisesti innostuneita uudistuksista. Toisiin muutos vaikutti voimakkaasti. Joitakin se saattoi viedä aivan toiseen suuntaan kuin mihin organisaatio oli menossa. Joidenkin tarinat muuttuivat taas matkalla merkittävästi. Kaiken kaikkiaan muutoksen vaikutukset olivat hyvin heterogeenisiä.

Miksi yksilöiden ajatukset vaihtuvat tarinan edetessä? Jollakin usko jotain asiaa (esim. organisaatiomuutos) kohtaan voi kasvaa tai vähetä. Toisilla tieto lisää tuskaa ja vie heitä kauemmas organisaatiosta. Toisilla taas tietämättömyys aiheuttaa ahdistusta: kun ei kuule ja tiedä asioista, on kaiken ulkopuolella. Osan mielestä se, että näkee ja kuulee sekä saa olla mukana, pitää lähellä organisaatiota. Oma aktiivisuus ja kiinnostus ns. kaikesta auttavat myös pysymään kiinni asioissa. Organisaation uuteen identiteettiin voi myös olla vaikea samaistua. Erilaiset samaistumiseen ja samaistumattomuuteen liittyvät tunteet ilmenivät tarinoissa.

Kun yksilö ei enää tunnista itseään toimintansa tuloksista, hän voi, kuten mm. Israel (1974) sanoo, kokea itsensä vain pelkkänä esineenä tai hän voi etääntyä todellisista tarpeistaan ja siten hän voi tuntea vieraantuvansa työstään. Erilaiset syyt saavat ihmiset kokemaan työstä vieraantumista. Jos mm. vaikutusmahdollisuudet omaan työhön vähenevät, työolosuhteet muuttuvat hankaliksi tai esimiehet eivät edistä työhön kiinnittymistä, vieraantuminen työstä organisaatiomuutos-tilanteessa voi olla todennäköistä. Organisaatiossa esiintyi erilaisista syistä johtuvia työstä vieraantumisesta kertovia tarinoita.

Yksilöä ei kuitenkaan voi lokeroida vain yhteen pysyvään tilaan, vaan hän siirtyy tilasta toiseen asiasta ja tilanteesta riippuen. Kun olin käynyt läpi kaikki tarinat (41 tarinaa, joista 15 oli esimiesten tarinoita - työterveyshuollon edustajien tarinat

on jätetty pois) käännekohtineen ja piirtänyt niistä kuvat (liite 6), minulle muodostui käsitys tarinoiden liikehdinnästä organisaatiomuutoksen edetessä. Monet tarinat (30 tarinaa) alkoivat innostus-solusta, mutta ne päättyivät erilaisten vaiheiden jälkeen johonkin muuhun soluun – melko usein kapinallisuuteen (21 tarinaa). Pieni keskittymä päättyi myös kyynisyyteen (5 tarinaa) ja toinen kuuliaisuuteen (5 tarinaa). Oli myös muutama sellainen tarina (5 tarinaa), joka kertoi koko ajan innostuksesta tai päättyi takaisin innostukseen (5 tarinaa) käytyään välillä muissa tunnelmissa.

Tarinat eivät noudattaneet mitään tiettyjä polkuja, vaan ne olivat hyvin erilaisia. Eniten (5) oli kuitenkin sellaisia tarinoita, jotka kertoivat jatkuvasta jonkin tasoisesta innostuksesta. Niitä kuuli erityisesti catering-palvelujen työntekijöiltä. Saman verran (5) löytyi sellaisia tarinoita, jotka kertoivat organisaation perustamispäätöksen aikaan innostuksesta. Organisaatiota yhdistettäessä ne vaihtuivat kapinallisuuteen, ja sellaisina ne säilyivät myös toimialaorganisaatiomallin aloitettaessa. Tuollaiset tarinapolut hajaantuivat eri puolille organisaatiota, mutta ne keskittyivät esimiehiin ja johtoon. Enemmän vaihtelua löytyi seuraavaksi eniten (4) olevista koulupuolen työntekijöiden tarinoista, jotka olivat organisaation perustamispäätöksen aikaan innostuneita. Ne muuttuivat kuitenkin monesti organisaatioita yhdistettäessä kuuliaisiksi. Toimialaorganisaatiomallin alkaessa heidän tarinansa olivat yleensä kapinallisia. Näistä kerrotaan tarkemmin, kun kuvataan paremmin yhden kouluisännän tarina. Yhtä paljon (4) löytyi sellaisia toimistosiivojen ja catering-puolen esimiesten tarinoita, jotka olivat ensimmäisen käännekohdan aikaan innostuneita. Toiseen saavuttaessa ne vaihtuivat kyynisiksi. Viimeisen käännekohdan kohdalla ne olivat sitten kapinallisia. Tällaisen toimistosiivojan tarina kuvataan tarkemmin. Siivouspuolelle ja sen esimiehiin keskittyi seuraavaksi eniten (3) tarinoita. Niissä vuoden 2002 ja 2003 innostus vaihtui vuonna 2004 kapinallisuuteen.

Loput 20 tarinaa kertoivat monipuolisesti organisaatiomuutoksen käännekohtien vaikutuksista yksilöllisiin identiteettiväittämiin. Kahden eri koulun keittäjän ta-

rinapolku oli hyvin erilainen. Toinen oli aluksi innostunut, joka palasi kuuliaisuu-
den jälkeen innostukseen. Toinen taas oli aluksi kuuliainen, mutta muuttui sitten
kapinalliseksi ja siinä pysyi. Näistäkin kerrotaan seuraavassa lisää. Myös kou-
luisäntien tarinoiden erot olivat mielenkiintoisia. Kaksi oli organisaation perusta-
mispäätöksen aikaan innostuneita, organisaatioita yhdistettäessä kuuliaisia ja
toimialaorganisaation alkaessa kapinallisia. Heidän tarinoistaan poikkesi tarina,
jossa aluksi kuului kuuliaisuus. Se muuttui kuitenkin innostuksen kautta kapinalli-
suudeksi. Tämä poikkeava tarina kuvataan myös seuraavaksi. Esimiesten tarinat
jakautuivat tasaisesti erilaisiin polkuihin. Erään aluksi kuuliaisen esimiehen tari-
na, joka vaihtui kuitenkin kyynisyyden kautta kapinallisuuteen, kerrotaan tar-
kemmin.

1.6 Mikrotarinoita

Seuraavaan on valittu tarinoita, joiden avulla pyritään valottamaan, miten organisaatioon samaistumisen ja työstä vieraantumisen kokemukset muuttuvat valittujen kolmen käännekohdan (päättös organisaatiomuutoksesta, organisaatioiden yhdistäminen ja uuden organisaatiomallin aloittaminen) vaikutuksesta. Muutokseen liittyvien tarinoiden lisäksi rinnalla kulkee myös muita tarinoita, jotka eivät välttämättä liity muutokseen. Kerron niistäkin, koska ne kuitenkin avaavat tarinankertojien näkemyksiä organisaatiosta. Nämä neljä tarinaa kertovat kuvaavasti muutoksen vaikutuksista – käännekohdista – yksilöön. Keittäjän ja isännän tarinat ovat koulusta, koska toimialaorganisaation vaikutus siellä oli merkittävin. Kaksi tarinaa samasta maailmasta antaa myös mahdollisuuden tarkastella molemmille yhteisiä asioita kahdesta eri suunnasta. Niiden lisäksi toimistosiivoojan tarinan avulla pyrin valottamaan organisaatioiden yhdistämisen haasteita. Näin tarkastelu kohdistaa huomiota muutoksen vaikutuksiin kaikkien kolmen toimialan näkökulmasta. Neljäs tarinoista kuvaa muutosta esimiehen silmin. Esimies oli toisella tavalla muutoksen keskellä kuin työntekijät. Se, että valittu esimiestarina on kiinteistöpalveluista, on myös tietoinen valinta. Kyseinen esimies on monipuolinen tarinankertoja, jonka kuvaukset edustavat hyvin muitakin esimiehiä. Lisäksi huoltomiesten tunnelmat olivat niin voimakkaita, että on hyvä myös kuulla heidän esimiehensä näkemys asioista. Tehtyäni nämä valinnat catering-palveluiden työntekijöiden tarinat jäivät pelkästään koulun keittäjän varaan. Se oli mielestäni oikea ratkaisu, koska cateringin henkilöstöravintoloissa, sairaaloissa ja tehtaalla työskentelevät kuvasivat muutoksen vaikuttaneen heidän arkeensa melko vähän.

1.6.1 Koulun keittäjän tarina: kuuliaisuudesta kapinaan

- *"Kun ennen sai vaikuttaa enemmän siihen työhön, mitä teki, se oli paljon mielekkäämpää."*

Ulla (C, koulu, PALKE, T, 27) on noin 60-vuotias keittäjä, joka oli haastatteluhetkellä (1.12.2004) ollut töissä koulujen keittiöissä melkein 30 vuotta. Hän on tienynyt muutoksesta paremmin kuin moni muu, koska hän oli ollut aktiivisesti järjestötoiminnassa mukana. Hänestä on omasta mielestään ollut apua muulle työyhteisölle, koska hän on voinut tiedottaa asioista tarkemmin. Hän pitää tärkeänä, että työntekijät osallistuvat mm. tarjottuihin tilaisuuksiin ja infoihin. Osallistumalla voi hänen mielestään vaikuttaa. Hän kokee, että ennen työ oli vapaampaa ja mielekkäämpää. Kun sai vaikuttaa enemmän työhönsä, se motivoi paremmin. Suhteet rehtoriin, opettajiin ja oppilaisiin ovat hyvät. Heiltä saatu positiivinen palaute auttaa jaksamaan. Kun on mukana oppilaiden arjessa ns. oheiskasvattajana, se motivoi. Myös suhde esimieheen vaikuttaa arjen sujumiseen.

Käännekohta 1 Uuden organisaation perustamispäätös herätti Ullassa ja hänen työtovereissaan huolta, koska pelättiin organisaatiomuutoksen vaikutuksia.

"Sitten kun se rupes oleen valmis, niin se herätti huolta. Monet oli huolissaan omista työpaikoistaan. Tuleeko pilvin pimein halpatyövoimaa? Mitäs me vanhat? Nuoret on aina pärjänny."

"Yks, mikä on puhuttanu kentän väkee kauheesti. Aina, kun luki jotain, niin uus päällikkö on nimitetty. Ja niin ku sitä puhuttiin, että kevennetään organisaatiota. Ja se menikin ihan päällelleen. Se on meistä ollu kurjan tuntusta. Mehän tiedetään, että rahaa on niille saatava. Kentän väkee vaan vähennetään."

Muutos voi olla uhkaava ja pelottava, jos sen vaikutuksista ei tiedä tarkemmin (mm. Senge, 1999; Tsoukas ja Chia, 2002; Dawson, 2003; Plowman ja kumppanit, 2007a). Tästä syystä voisi tulkita, että Ullan kuuliaisuus organisaatiota kohtaan alkoi muuttua kapinahenkiseksi organisaatioon samaistumattomuudeksi.

Samaan aikaan Ullan kollega on innostunut uusista asioista. Hän oli innostunut myös organisaatiomuutospäätöksestä. *”Organisaation muutokset on vaikuttanu muhun niin, että ne on mulle mahdollisuuksia. Mä en edes haluais, että mä olisin sellasessa firmassa, missä ikinä ei mikään muuttuis.”* (C, koulu, T, PALKE, 24)

Käännekohta 2 Koulun keittäjä koki, että organisaatioiden yhdistämisen myötä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön vähenivät.

”Kun ennen sai vaikuttaa enemmän siihen työhön, mitä teki, se oli paljon mielekkäämpää. Ei saada poiketa enää mihinkään. Kaikissa kouluissa pitää olla ihan samanlaista.”

Koska Ulla oli ollut pitkään koulunsa keittiössä, hän mielestään tiesi, mitä häneltä odotettiin ja toivottiin. Itsenäisyyden kokemuksen väheneminen ilmeisesti heikensi keittäjän sisäistä motivaatiota, ja tämä saattoi aiheuttaa vieraantumista (mm. Ryan ja Deci, 2000a).

”Me vanhemmat tehdään aina jotain, joka ei oo sallittu. Pitääks sen aina olla se kurkkupala. Me on lohkottu omenoita. Oppilaat tykkää siitä. Tää on kielletty. Mut me vaan tehdään ja rikotaan sääntöjä.”

Tästä voisi tulkita, että organisaatioiden yhdistäminen etäännytti Ullaa organisaatiosta. Uuden mallin mukaan toimiminen vaikeutti arjen työtä. Hän myös kuvasi vaikutusmahdollisuuksien vähentyneen. Tämä saattoi kertoa myös työstä vieraantumisesta, koska vaikutusmahdollisuudet omaan työhön voivat vähentää vieraantumista (Kohn, 1976).

Ullan kollegan innostus ei tässä vaiheessa ollut kovin vahvaa, koska hän mm. huomasi organisaatiomuutoksen lisäävän vanhempien työkavereidensa epävarmuuden tunteita. *”Nyt kaikki on isompaa ja virastomaisempaa, johtajia tuli lisää. Epävarmuus varsinkin vanhemmilla: mitenhän meidän käy. Aattelevat ehkä, että nuorempi sukupolvi on niin opiskelleita. Onhan ne suurin osa aivan loistavia. Se, että oltiin yhtä suurta perhettä, hajos. Nää vanhemmat on varmaan siitä huolissaan, että ei tunne ”ketään”. Sit on varmaan sekin, että työsykli on vaan nopeempi ku ennen”* (C, koulu, T, PALKE, 24)

Käännekohta 3 Kun uuden mallin mukainen toimialaorganisaatio aloitti vuoden 2004 alussa, se herätti voimakkaita reaktioita. Ulla mietti muutoksen vaikutuksia arkeen. Koulun toiminta pitää saada turvattua organisaatiomallista huolimatta. Rehtori ei ymmärtäisi, jos asiat eivät sujuisi.

”Se ei olis ollu niin selkee se jako, jos sitä ei ois sanottu ääneen. Oltas vaan aateltu, että rahat tulee tuolta ja tuolta. Henkilökuntakin rupes jo kattoon, että toi on tuolta ja toi tuolta. Meitä oli kaks tuolla ja noi tuolla ja kouluisäntä yksin.”

”Me tehtiin yhteistyötä ja sijaistettiin, mut sit ku joku sano ääneen tän, ett tiimit puretaan, niin se on ollu sit sellanen ohjenuora ollu, että kaikki siihen tarttu. Siivous sano ihan suoraan, että ne ei tuu enää meitä sijaistaan.”

”Kyl me laitetaan ovet kiinni, jos kouluisäntä on esimerkiksi koulutuksessa. Merkataan vihkoon tunteja. Mut on se vähän pakkopullaa.”

Koulun keittäjä kokee vanhan organisaation (eli sen, jossa myös keittäjät, kouluisännät ja siivoojat olivat osa koulun organisaatiota ja rehtorin alaisia) toimivammaksi kuin nykyisen, ja hän pitää edelleen työyhteisönään nimenomaan koko koulun työyhteisöä. Yksi ihmisen perustarpeista on Ryanin ja Decin (2000a)

mielestä yhteys muihin. Kun se vähenee tai häviää, siitä voi seurata pahoinvointia ja myös vieraantumista (mm. Ryan ja Deci, 2000a).

”Täs työpaikas on hyvä henki. Oppilaat, opet ja reksi pitää meistä. Kun jaksetaan laittaa jotain, niin saadaan paljon kehuja. Materiaalit saa hirmu hyvän palautteen.”

Ns. matriisiorganisaatio tekee organisaatiosta monitasoisen ja monimutkaisen ja se voi myös paisuttaa keskitason johtoa (Mintzberg, 1990). Organisaatiossa vallittu toimialaorganisaatiomalli muistutti monessa mielessä matriisiorganisaatiota. Kun keittäjät, kouluisännät ja siivoojat olivat aikanaan osa koulun paikallista organisaatiota, se oli Ullasta toimivampi malli. Se ilmeisesti piti keittäjät, kouluisännät ja siivoojat myös lähellä organisaatiota. Ullan mielestä myös opetusviraston palvelukeskuksen aikainen tiimityömalli toimi. Tästä voisi tulkita organisaatiomuutoksen tehneen hänestä samaistumattoman organisaatioon, jossa on töissä, mutta pitäneen samaistuneena organisaatioon, jolle tekee työtään. Hän tuntui olevan samaistuneempi kouluun kuin organisaatioon, joka maksoi hänen palkkansa. Samaistumisessa auttoi asiakkailta (rehtori, opettajat ja oppilaat) saatu positiivinen palaute. Kyvykkyyden tunne lisää hyvinvointia (mm. Ryan ja Deci, 2000a). Kiinnittyminen työhön näkyi edelleen omapäisinä ratkaisuinä (vrt. käänekohta 1).

Uusi toimialaorganisaatiomalli herätti Ullan kollegan työkavereissa epävarmuutta: *”Toi oli sitä aikaa, että meillä oli siivoojat koko ajan mukana. Herätti kyselyjä kentällä, että mikä muuttu ja mitä pitää tehdä toisin. Noihan herättää aina, että pitääkö tehdä jotain toisin, tuleeko uutta. Oli vähän sekavaa. Tiimi rikotaan ja... Rehtorikin oli vähän ihmeissään.”* Kollega itse kuitenkin jaksoi etsiä uudesta organisaatiosta hyviä puolia, mm. hyvä tiedonkulku ja uudet välineet auttoivat saamaan tietoa ja pysymään innostuneena lähellä organisaatiota ja työtä. *”Nykyään kerrotaan avoimemmin ja reilummin.”* Uusi organisaatiomalli tarjosi myös uusia mahdollisuuksia. *”Vaikka oli hienoa, että oli perheolo, oli musta tässä isossakin*

hyvät puolensa. Mä en oo vieläkään unohtanu, että haluan kalifiksi kalifin paikalle. Mä en todellakaan halua olla 63 vuotta, ja mä oon edelleen tässä samassa koulussa samassa tehtävässä. Suuruudessa on omat hyvät puolensa.” (C, koulu, T, PALKE, 24)

Kaikki koulunkeittäjän kertomat tarinat eivät suoraan liittyneet muutokseen. Osa oli sellaisia, että pelkästään niiden pohjalta olisi voinut luulla Ullan suhtautumisen muutokseen olleen paljon positiivisempi kuin kuullessa myös muutoksesta kertoneet tarinat. Osasta voi päätellä, että Ulla olisi toiminut tietyllä tavalla organisatiomuutoksesta huolimatta. Seuraavassa on kuitenkin yritetty ymmärtää näidenkin tarinoiden taustavaikutukset Ullan muutoskokemukseen.

Koulun keittäjä koki, että organisaatioiden yhdistämissuunnitelmista on koko ajan saanut tietoa. Ulla tiesi asioista mielestään keskimääräistä paremmin, koska hän oli aikaisemmin tiiminvetäjä ja oli mukana järjestötoiminnassa.

”Kyl näist asioista on aina sillä lailla puhuttu palveluvastaavien kokouksissa, mutta johtotason ymmärryksen mukaan. Ei koskaan selitetty, mitä se tarkoittaa meille. Me vaan sitten keskenään pohdittiin ja muodostettiin näkemystä. Kyl mä tykkään, että joitakin kohtia on aina kerrottu.”

”Mä oon ollu tossa ay-toiminnassa mukana ja oon tuonu sitä tietoa näille. Mä oon sanonu, että te tiedätte paljon enemmän ku moni muu.”

Jos esimiehet eivät esimerkiksi luota työntekijöihinsä, muutoksesta tiedottaminen voi olla heikkoa ja siten aiheuttaa työntekijöissä epävarmuutta (mm. Senge, 1999; Tsoukas ja Chia, 2002; Dawson, 2003; Plowman ja kumppanit, 2007a). Ulla sai mielestään kuitenkin riittävästi tietoa. Tämän voisi tulkita auttaneen häntä uuteen organisaatioon samaistumisessa. Tämä kertoi ehkä kuitenkin vain kuu-

laisesta samaistumista organisaatioon. Vaikka Ulla kertoi tiedonsaannin olevan riittävää, hän työkavereineen ei ollut täysin ymmärtänyt muutosten merkitystä itselleen ja työlleen. Tämä saattoi olla merkki siitä, että omasta työstä oli jo jossain määrin vieraannuttu. Tämän tulkinnan mukaan hän oli tuolloin sekä esineellistynyt että objektivoitunut (Allardt, 1983). Työn sisältöä olennaisempaa oli, että työ säilyy.

Ulla oli vahvasti mukana oppilaiden arjessa.

”Oheiskasvattajana oleminen on ihan todellista. On se ittestäkin kiinni: siitä, miten sä lähdet heitä kohtaamaan. Jos et sä näytä mitään, niin et sä mitään niistä saa... ystäviä... Mullahan on ihan näis oppilaissa kirjeenvaihtovereita, vaikka nähdään. Ihan kaulaan tullaan ja halataan kovasti.”

Vaikka koulun keittäjä ei ole varsinainen kasvatuksen ammattilainen, myös koulun muut henkilökunnan jäsenet opettajien ohella ovat oppilaille aikuisen malleja ja siten auktoriteetteja ja kasvattajia. Keittäjä voi näin nähdä itsensä osana koulun kasvatustehtävää. Oheiskasvattajuus (Lintukangas ja kumppanit, 2007) tuo melkoisen lisän perustyöhön. Se on emotionaalista työtä (Hochschild, 1983, 2003) eli työtä, jossa käytetään samalla persoonallisuutta ja tunteita hyväksi. Koulun keittiössä työskentelevät pysyvät lähellä organisaatiota, koska heillä on ”äidillinen” suhtautuminen lapsiin (Harrison, Simpson ja Kaler, 2005). Ilmeisesti tämän oheiskasvattajuuden takia Ulla oli samaistunut organisaatioon ja kiinnittynyt työhönsä.

Koulun keittäjän mielestä esimiesten toiminnalla oli vaikutusta myös hänen arkeensa.

”Jos tääl ei mitään tapahdu, niin esimiehet ei käy. Sit kun esimies tulee, niin on jotain korjattavaa.”

*”Sanoin uudelle yksikönjohtajalle, että tulis meidän kokouksiin ker-
tomaan. Oltiin hyvillään, että hän tuli suurimmalta mahdolliselta kilpai-
lijalta. Hän on sen ikänenki, että hänellä on elämänviisauttakin mu-
kana. Puhuttiin aina, kun ei ollu niitä johtajia. Entisen toimitusjohta-
jan kuolemakin. Aina on hyvä sanoa, kun ei oo. Mehän oltiin niin
moniosaavia täällä kentällä, että. Meiltä puuttu vaan keulakuva.”*

Johtajien johtamistyyli vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen organisaatiosta (Kanungo, 1992). Suorituspainotteinen johtaminen vieraannuttaa enemmän kuin uudistava ja luova johtamistapa (Sarros, Tanewski, Winter, Santora ja Densten, 2002). Tämän takia voisi tulkita, että catering-yksikön suoritusta painottaneet esimiehet eivät pystyneet auttamaan Ullaa samaistumaan organisaatioon. Hänen sinänsä positiivisena pitämä johtokaan ei ollut vielä haastatteluhetkellä ehtinyt helpottaa samaistumisprosessia. Tämä tunne saattoi muuttaa hänen innostuksensa kapinallisuudeksi.

Ullalla oli ajatuksia uuteen organisaatioon sitoutumisen helpottamisesta.

*”Koulutukset vois olla psykologisempia ja niitä tarjottais kaikille. Ei
tehokkuutta ja tiliöimistä. Että meidät kasvatettais tähän yhteenkuu-
luvuuteen enemmän. Näitä juttuja tavallisten kokousten ohjelmiin.
Sitouduttais enemmän, otettais toisista vastuuta. Että nää herättäis
uteliaisuutta. Kentän väki on kauheen uskollista, ainakin tää van-
hempi väki. Eihän me tässä firmassa pärjätä, jos me ei jotain tehdä.
Sen pitäis olla vapaaehtoista.”*

Yksilön voi olla hankala löytää paikkansa organisaatiossa ja samaistua yhdeksi sen jäseneksi (Kreiner, Hollensbe ja Sheep, 2006b). Yksilöt voivat kuitenkin merkittävästi vaikuttaa omaan samaistumisprosessiinsa (Herrbach ja Kosmala, 2005). Tietoisuus omasta työstä, kollektiivisuus ja sitkeys tehdä työtä olosuhteista riippumatta auttavat samaistumisprosessissa (Kosmala ja Herrbach, 2006).

Ulla halusi ilmeisesti pysyä lähellä organisaatiota. Tämän takia hän keksi asioita, jotka auttoivat tuossa tilanteessa. Joko se oli tietoista tai tiedostamatonta, mutta se auttoi häntä pysymään niin sitoutuneena uuteen organisaatioon kuin oli mahdollista.

Yhteenveto

Itsenäisyyden kokemuksen väheneminen ja omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuuksien heikentyminen vieraannuttivat keittäjää työstään. Omapäiset ja kapinalliset ratkaisut kuitenkin auttoivat häntä olemaan täysin vieraantumatta. Vuoden 2004 alusta alkanut toimialayksikköorganisaatio vaikeutti samaistumista organisaatioon. Pitkään työtään tehnyt työntekijä koki toimialaorganisaatiomallin vaikeaksi, koska se rikkoi yhteisen työyhteisön eli se heikensi yhteyttä muihin. Hän oli tottunut tekemään töitä tiimissä yhteisen tavoitteen eteen. Hänestä tämän uuden mallin mukaan oli vaikea toimia yhtä hyvin kuin aikaisemmalla, koska sijaistaminen oli nyt vaikeampaa ja asiakas-rehtori oli vaikea pitää yhtä tyytyväisenä kuin ennen. Omat työt tuntuivat lisääntyvän, ja toisen yksikön samassa koulussa työskentelevän työntekijän auttamisesta tuli rasite. Koulu työympäristönä tuntui muutoksesta huolimatta mieluisalta. Lasten kanssa työskentely ja sen myötä tullut oheiskasvattajuus olivat edelleen merkityksellisiä työviihtyvyyteen ja -hyvinvointiin vaikuttavia asioita. Asiakkailta saatu positiivinen palaute lisäsi kyvykkyyden tunnetta ja hyvinvointia. Vaikka keittäjä suhtautui moniin asioihin muutoksesta riippumatta positiivisesti ja rakentavasti (mm. hankki tietoa ja jakoi sitä, oli aktiivinen ja osallistui innokkaasti erilaisiin tapahtumiin ja koulutuksiin), hänen oli silti vaikea nähdä muutosta pelkästään hyvänä asiana. Ilmeisesti toimialaorganisaatiomalli oli haastatteluhetkellä vielä niin tuore ja hankala asia, että hän ei vielä nähnyt sen mahdollisia hyviä puolia.

1.6.2 Kouluisännän tarina: kuuliaisuudesta innostuksen kautta kapinaan

- *"Meille kuuluu kaikki reksin itkusta koiran paskaan."*

Simo (K, koulu, PALKE, T, 3) on kohta 60-vuotias ammatinvaihtaja, joka oli haastatteluhetkellä (16.6.2004) kuitenkin toiminut kouluisäntänä jo reilut 20 vuotta. Hänen mukaansa *"Koulun vaksi tekee kaikkee, mitä muut ei tee: pidetään huolta koulurakennuksesta. Mahdollistetaan se, että koulu toimii. Sit se on onnistunut, kun kukaan ei huomaa."* Koulumaailman muutoksia hän pitää periaatteessa ihan hyvinä, koska niiden avulla voidaan pärjätä kilpailussa. Tunnelma olisi hänen mukaansa kuitenkin saatava käännettyä positiiviseksi: talon sisällä ei voi olla kilpailijoita.

Käännepaikka 1 Organisaation perustamisesta ei kouluisännän mukaan yleisesti paljon tiedetty. Se ei kuitenkaan hänestä haitannut, koska asioilla ei tuossa vaiheessa ollut konkreettista merkitystä.

"Tää hommahan on koko aika ollu siellä ylätasolla. Siinä oli vaan huhuja, ei mitään konkreettisesti. Se ei koskettanu vielä mitenkään. Juhlapuheissa viitattiin siihen."

Hän itse oli kuitenkin tietoinen asioista.

"Oli seminaareja ja ryhmitöitä. Niitä on ollu kautta koko tän ajan. On sanottu jo 10 vuotta, että ens vuonna alkaa kilpailu. On puhuttu. Se on tiivistyny loppuu kohti. Henkilöstötoimikunnan seminaareissa on puhuttu. On jauhettu ihan kyllästymiseen asti. On ainakin yritetty. Tää oli mun mielestä raskasta aikaa. Ne on auttanu, kun meillä on ollu konsulttikin puhumassa. On puhuttu muutosvastarinnan murttamisesta. Käsiteltiin omii tunteita ja tätä asiaa. On ollu kaikenlaista. Osa piti ihan turhana. Oon yrittäny pitää toivoo yllä."

Yksilöiden muutoksensietokyky on hyvin erilainen. Jos työntekijä pystyy ymmärtämään ja jopa hyväksymään mm. omistajien näkemykset muutoksesta, hänen on helpompi sopeutua muutokseen (mm. Senge, 1999; Tsoukas ja Chia, 2002; Dawson, 2003; Plowman ja kumppanit, 2007a). Kouluisännän kyky hyväksyä erilaisia muutoksia ja sopeutua niihin oli ilmeisesti hyvä. Koska muutokset eivät merkittävästi vaikuttaneet hänen arjen työhönsä ja vaikeuttaneet sitä, voisi tulkita hänen halunneen pysyä kuuliaisena samaistuneena organisaatioon. Hän ilmeisesti koki myös riittävää itsenäisyyttä työssään (mm. Ryan ja Deci, 2000a).

Simon kollegat olivat samaan aikaan samoilla linjoilla hänen kanssaan. Eräs heistä ajatteli tuolloin, että muutoksen vaikutukset ovat suhteellisen vähäisiä. *”Tää ei herättänyt mitään. Opetusala pysy kasassa, tiimi samana.”* (K, koulu, PALKE, T, 43)

Käännepöytä 2 Kouluisännän mielestä lopullinen organisaatiomuutoskaan ei juuri vaikuttanut käytännön työhön.

”Koulussahan menee niinku ennenki: tehdään ne hommat, juodaan ne kahvit ja jutellaan ne jutut. Käytännössä reksi on esimies. Ei sille voi mennä rähjäämään, että en tee tätä. Se on esimiesten asia mennä hoitamaan ne kustannukset. Mitä paremmassa välissä sä oot rehtorin kanssa, sitä paremmin hommat menee. Tuun reksin kanssa hyvin toimeen. Kyl niitä pitää kuunnella.”

”Sanotaan, että kouluisännäks pitää syntyä. Jos reksin kanssa joutuu riitoihin, niin ei sitä vaihdeta, vaan kouluisäntä.”

”Kyllä mä itse näinkin, että muutos tuo jotain hyvääkin. Järki sano, että vanhalla systeemillä meillä ei oo mitään jakoo kilpailussa.”

”Onhan tää vieläkin tän työn luonteen takia - tää ei oo mikään urakatyö - tärkeä työ. Sul pitää olla aikaa jutella lasten kanssa. Pitäis olla läsnä.”

Kouluisäntä tuntui suhtautuvan myönteisesti erilaisiin muutoksiin, ja hän koetti kannustaa niihin muitakin. Hän oli innostunut työstään ja uudesta organisaatiosta: hän halusi antaa sille mahdollisuuden. Ongelmallisetkaan olosuhteet eivät vieraannuttaneet häntä (Schmitt, 2003). Tietynlainen psykologinen omistajuus (Van Dyne ja Pierce, 2004) eli näkemys organisaatiosta (tässä tapauksessa lähinnä kouluuyhteisöstä) itselleen merkityksellisenä asiana oli voimakas. Yhteys muihin lisäsi myös hänen hyvinvointiaan (mm. Ryan ja Deci, 2000a).

Erään Simon kollegan organisaatioiden yhdistäminen oli lamauttanut. *”Oltiin (infoissa). Joka kerta sieltä lähdettiin yhtä ihmeissään. Siellähän niitä istu niitä kiinteistöhuollon miehiä ja vaikka niitä kuinka esiteltiin meille, niin yks kaks me huomattiin papereista, että ne oli meille esimiehiä. Ne on ensiks siinä ja sitten tulee vasta koulut. Vaatii hirveesti, että saa kouluisännät mukaan tähän.”* (K, koulu, PALKE, T, 30)

Käännekohta 3 Vuoden 2004 alussa alkanut toimialaorganisaatio oli kouluisännästä periaatteessa hyvä.

”Järjestelmä on hyvä, mutta pitäis saada asia kääntymään positiiviseen suuntaan. Duunarikin tekee töitä paremmin, kun se on myönteisessä seurassa. Oon huomannu, että hommat sujuu paljon paremmin, kun teen töitä positiivisten ihmisten kanssa. On paljon kevyempi olo....”

Kun kolme organisaatiota ensin yhdistettiin ja vuotta myöhemmin ruvettiin toimimaan toimialaorganisaatiomallin mukaisesti, näkyivät sen seuraukset kouluisän-

nän mielestä myös arjessa. Kun kokemus omasta kyvykkyydestä vähenee, vähentää se myös hyvinvointia (mm. Ryan ja Deci, 2000a).

”Organisaatiomalli oli just sellanen, kun olin salaa haaveillukin. Sit tapahtu suuret munaukset. Sivuutettiin täysin koulupuoli, kun valittiin huoltomestareita. Ne syrjäytettiin ihan täysin. Ne oli kaikki valittu jo etukäteen. Täältä lähti moni hyvä tyyppi pois. Se aiheutti katkeruutta ja eripuraa, joka näkyy vieläkin. Johtoryhmässä ei oo ollenkaan koulupuolen asiantuntemusta... He ei oo arvostanu yhtään tavallisia duunareita ja koulupuolta. Ne kattoo, että tappio on laskuvirhe ja koulupuolen syy. Ei noilla asenteilla voida tehdä. Oon huolissani, että näillä asenteilla ei pärjätä kilpailussa.”

Simo koki myös esimiesten ja johdon vaikutuksen työhön.

”Mulla on sellanen olo, että ei oo käsissä tää homma. Ois pitäny ottaa muutama sellanen, jotka on ollu oikeissa kilpailevissa firmoissa. Puuttuu sellanen, joka ohjais toimintaa... Mua häiritsee tää tunne. Nyt on pikkuporukka nielassu tän ison homman. Ne, jotka on lähteny pois, on jotenkin loukkaantunu... Voihan olla, että tää on väliaikainen tilanne. Mestaritkin on uusia. Nyt on kortit jaettu. Pitää katsoa. Ei tätä opi äkkii. Pitäis saada myönteinen asennoituminen ja tehtäis tätä hommaa tasa-arvoisesti koko yksikössä, ei katottais toisia yläpuolelta.”

Haastatteluhetkellä Simo näki työnsä luonteen olevan muuttumassa.

”Meidän pitää olla ku firma, ISS tai SOL. Miks mä oon tullu tänne, se syy on hävinny. Oli lepposaa ja mukavaa. Se oli se suurin pointti. Oli elämänmuutos ja kaikki. Pääsin miellyttävällä ja mukavalla tavalla.”

Vahtimestarin työ perustuu läsnäoloon. Se hienous alkaa pikku hiljaa häipyy. Viimeset rippeet on vielä jäljellä.”

Yleistä samaistumattomuutta organisaatioon kouluisännässä aiheutti ilmeisesti kahden yksikköön yhdistetyn organisaation kilpaileva identiteetti-asetelma. Koska yhteys muihin oli häviämässä, se saattoi vähentää sisäistä motivaatiota ja lisätä vieraantumista (mm. Ryan ja Dei, 2000a). Voisi myös tulkita Simon kokeneen esimiesten ja johdon vaikeuttaneen organisaatioon samaistumista (Kanungo, 1992). Haastatteluhetkellä kouluisännän mielestä hänen työnsä luonne oli muuttumassa läsnäolosta kilpailevampaan toimintaan. Koska hän ei ollut kiinnostunut sellaisesta, tämä saattoi kuvastaa erityisesti hänen tarinansa etäännyttämisestä organisaatiosta. Pieniä merkkejä työstä vieraantumisesta eli vieraantumista sekä omasta toiminnastaan että toimintansa tuloksesta (Israel, 1974) oli myös jo havaittavissa. Vieraantuminen ei ollut kuitenkaan vielä todellista, koska hän halusi pysyä lähellä työtään sen luonteen muuttumisesta huolimatta. Hän kapinoi tilannetta vastaan.

Simon kollegat olivat samaa mieltä hänen kanssaan siitä, että toimialaorganisaatio oli vaikeuttanut arjen työtä. Uusi omaan toimialaan sidottu lähiorganisaatio tuntui haastatteluhetkellä vielä vieraalta, eikä siihen osattu sitoutua. Eräs kollegoista kuvasi tilannetta seuraavasti. *”Tää koko muutos toi koko kouluisäntäpuolelle paljon uutta... Täs on vieläkin juopaa kahden välillä.”* (K, koulu, PALKE, T, 30)

Kaikki kouluisännänkään tarinat eivät liittyneet varsinaisesti muutokseen. Näistäkin tarinoista osa oli sellaisia, että pelkästään niiden pohjalta olisi voinut luulla Simon suhtautuneen muutokseen vielä positiivisemmin.

Koska Simo oli ollut luottamusmiehenä, hän mielestään tiesi asioista enemmän kuin moni muu työntekijä.

”Kaikki oli konkreettisempaa mulle, koska olin luottamusmies. En muuten olis tiennyt. Oon salaa kannattanu, koska yhdistämisessä voitais keskittää voimat ja sais tukea ammatillisesti... Meillä kouluisäntäpuolella pelättiin, että menetettäis itsenäisyys, muut nielasis meidät. Ja se oli uutta: muutosvastarinta. Yritin olla positiivinen, vaikka se oli vaikeeta.”

Vaikka kouluisäntä on nähnyt organisaationsa muuttumisen omasta mielestään toimivasta systeemistä (eli kun rehtori oli tiimin esimies) nykyiseen vielä hiukan takkuilevaan tilanteeseen, hän uskoo organisaatioon. Hänen mielestään asioihin voi vaikuttaa – vaikka vain pienesti – olemalla mm. itse aktiivinen.

”Oon ollu luottamusmiehenä noin kymmenen vuotta. Vaikutusmahdollisuudet on aika minimaalisesti. Oon kaikis paikois yrittäny avata suun. Tunne on, että en oo mitään saanu aikaseks.”

Hän jaksoi myös toistuvasti käydä juttelemassa toimitusjohtajan kanssa asioista, vaikka aina kaikki ei mennytkään hänen toivomallaan tavalla.

”Aina, kun meen jutteleen toimitusjohtajan kanssa, niin aina siihen tulee joku kolmas jutteleen jostain vielä tärkeemmästä. Kyl mä ymmärrän, että hänellä on töitä, että se saa tällasen pässilauman kulkemaan samasta portista. Se on harmaa ennenkun tää on ohi.”

Kouluisännällä oli läheinen suhde asiakkaan organisaatioon. Hänellä on kokemuksia jopa työpaikalla asumisesta. Asiat sujuivat silloin hyvin luontevasti. Yksi kouluisännän työtehtävistä oli hänen mielestään läsnäolo, jolla hän auttaa oppilaita selviytymään arjestaan.

”Ennen vaksit asu koululla. Mäkin asuin. Olin eronnu, tarvitsin asunnon. Ei tarvinu opastusta, koska rehtori oli pomo ja siltä pysty kysy-

mään. Jos reksi luotti, niin se meni hyvin... Onhan tää vieläkin tän työn luonteen takia – tää ei oo mikään urakkatyö – tärkeä työ. Sul pitää olla aikaa jutella lasten kanssa. Pitäis olla läsnä.”

Kouluisäntä näytti olevan lähellä organisaation johtoa luottamusmiehen roolinsa takia. Hänen ammatti-identiteettinsä vaikutti myös vahvalta, ja oheiskasvattajan rooli tuntui tukevan sitä. Kaikki nämä asiat pitivät hänet mielestäni kiinni organisaatiossa ja lähellä työtään.

Yhteenveto

Uuteen toimialayksikköön yhdistettyjen ryhmien välinen kilpailu ja työn luonteen muuttuminen etäännyttivät kouluisäntää organisaatiosta. Luottamusmiehenä tehdyt tietyllä tavalla kapinalliset teot (mm. käynnit toimitusjohtajan luona) auttoivat häntä kuitenkin olemaan täysin vieraantumatta työstä. Simon sanoista kuuluu myös ulkopuolelta tulevien paineiden takia kuuliaisuus organisaation johtoa kohtaan. Varaukseton innostunut samaistuminen organisaatioon ei kuitenkaan enää ollut mahdollista, koska hänen oman työnsä luonne oli muuttumassa hänelle vieraaseen suuntaan. Hän kuitenkin koki vielä riittävää itsenäisyyttä työssään ja tyytyväisyyttä omasta osaamisestaan. Vaikka oma oheiskasvattajan työ oli edelleen hänestä tärkeää, sille ei jäänyt samalla tavalla enää aikaa kuin ennen. Uusi toimialaorganisaatiomalli sinällään ei ollut kouluisännälle hankala. Ilmeisesti heidän työyhteisössään ei oltu samalla tavalla ”sijaistettu ristiin ammattiryhmien välillä” kuin esimerkiksi keittäjän koulussa, joten malli ei sotkenut hänen arkeaan samalla tavalla. Suhteet rehtoriin ja muiden toimialojen samassa koulussa työskenteleviin työntekijöihin olivat organisaatiomuutoksen jälkeenkin hyvät. Kouluisännän oli vaikeaa hyväksyä yksikkönsä sisällä olevia ristiriitoja. Toimialaorganisaation myötä syntyi voittajia ja häviäjiä, mikä vaikeutti samaistumista uuteen yhteiseen organisaatioon. Yhteys muihin oli kahtalainen: koulun tiimin sisällä se toimi, oman ammattiryhmän sisällä ei.

1.6.3 Toimistosiivoojan tarina: innostuksesta kyynisyyden kautta kapinaan

- *"Pikkusen me katsottiin, että entiset KPKlaiset ollaan toisen luokan kansalaisen asemassa."*

Kaija (S, toimisto, KPK, T, 26) on positiivinen ja työstään innostunut entinen kiinteistövirastolainen, melkein 60-vuotias siivooja monitoimitalossa. Hän oli haastatteluhetkellä (26.11.2004) ollut kaupungilla töissä eri kohteissa yhteensä 20 vuotta. Hän on itse kokenut muuttuneensa vuosien varrella positiivisemmaksi, eikä hän mielestään enää murehdi turhista. Osa-aikaeläke auttaa jaksamaan, hän tulee innoissaan töihin kahden viikon tauon jälkeen. Hän oli osallistunut organisaation järjestämälle seniorikurssille, jota piti hyvänä. Nykyinen lähiesimies pitää huolta työyhteisöstä: käy paikan päällä viikoittain ja muulloinkin kuin vain ikävisissä asioissa. Kaija pitää huonona, että siivoojilla ei ole pääsyä intranettiin.

Käännekohta 1 Organisaation lopullinen perustamispäätös ei tuntunut Kaijan arjessa.

"Meillä oli sellanen olo, että siellä oli joku, joka halus merkin historiaan ja tehdä tän läpi harmaan kiven. Ei tää herättäny mitään ihmeellistä. Ei se vaikuttanu millään tavalla meidän toimintaan. Kaikki on menny niinku ennenkin. Ei oo tehty uusia mitoituksia. En tiedä, mitä ne siellä ylätasolla sitten päättää."

Muutosta voidaan tarkastella esimerkiksi yksilön, ryhmän tai organisaation kannalta, tai se voidaan nähdä sosiaalisena tai maailmanlaajuisena ilmiönä. Organisaatiomuutos voi vaikuttaa mm. työolosuhteisiin, ammatti-identiteettiin, työnantajan järjestämään koulutukseen tai hierarkkisiin suhteisiin (mm. Senge 1999). Koska tässä tutkimuksessa halutaan selvittää yksilön tuntojen liikehdintää muutoksessa, kuunnellaan toimistosiivoojankin kertomaa hänen näkökulmastaan.

Kaijan positiivinen kokemus entisestä organisaatiostaan piti hänet ilmeisesti vielä organisaatiomuutoksen suunnitteluvaiheessa lähellä tuota organisaatiota ja omaa työtään. Toimistosiivoojan sisäinen motivaatio näytti olevan kunnossa (mm. Ryan ja Deci, 2000a).

”Se oli hirveen kivaa työtä. Aina tuli hirveen positiivista palautetta. Siirryin ihan tänne sen takia, että alko tulla ikää lisää ja meille alko tulla aika paljon viikonloppu- ja iltatöitä. Ei sitä enää vanhempana sitten enää jaksanu sillail. Vaihdoin tänne vähän helpompaa. Täällä ei oo tarvinnu olla viikonloppusin.”

Kaijan kollegat olivat perustamispäätöksen aikaan samoilla linjoilla hänen kanssaan. *”Olihan se semmosta, että mietittiin, mitä tää nyt oikein tarkoittaa. Ihmisillä on ennakkoluuloja toista kohtaan. Ei musta meillä kukaan miettiny. Ei tää niin kauheesti vaikuttanu meidän perustyöhön.”* (S, toimisto, KPK, T, 37)

Käännepöytä 2 Organisaatioiden yhdistäminen mietitytti toimistosiivoojaa sekä omista lähtökohdista että taloudellisesta näkökulmasta.

”Mulla se ei herättäny. Kun tulee tämmöstä yhdistymistä tai näin, niin ei se mulla. Siivouksesta ei ole pulaa. Emmä työttömäksi joudu. Ei pelottanu. Ei etukäteen pidä murehtia. Mulla on se peikko pelkona, että jos yhdistetään, niin miten mun osa-aikaeläkkeen kanssa käy. Se kyllä se siihen loppuu. Mutta emmä jaksu sitä murehtia.”

”Tuleeko niistä säästöjä oikeesti. Usein näistä suurista säästöistä ei juuri mitään tullu. Kun yhdistytään, niin hallintopuolella ihmiset vaan lisääntyy, isopalkkasia ihmisiä tulee enemmän...Täällähän liikkuu koko ajan se juttu, että pistettiinkö nää yhteen siksi, että on helpompi myydä isompana.”

Organisaatioiden yhdistäminen herättää tunteita, ja se saattaa stressata sekä johtajia että työntekijöitä erityisesti epävarmuutta herättävän yllätyksellisyyden takia (Cartwright ja Cooper, 1992). Kaupunkiorganisaatiossa organisaatioiden yhdistäminen ei tule yllätyksenä. Prosessi oli pitkä, se herätti lähinnä ihmetystä. Vaikka oman työn loppumisesta ei oltu huolissaan, päätään nosti työntekijöiden ja työnantajan välinen eriarvoisuus ja erilaisten tulevaisuuden näkymien aiheuttama epävarmuus. Toimistosiivooja ei kokenut organisaatiomuutosta ongelmallisena, mutta sen mahdollinen vaikutus jo saavutettuun omaan etuun aiheutti epävarmuutta. Ilmeisesti konkreettista muutosta odotettiin, mutta organisaatioiden yhdistäminen koettiin melko mitättömänä. Tästä voisi tulkita, että muutokseen olisi oltu valmiita, mutta pettymys sen vähäisyydestä teki välinpitämättömäksi.

Organisaatioiden yhdistämispäätös herätti joissakin Kaijan kollegoissa ristiriitaisia tunteita. *”Ay-kokouksissa kuuli: herätti negatiivisia tunteita, epävarmuutta. Mitä tapahtuu: yksityistäminen, työmäärät, palkka, edut. KPK tuotti plussaa: miksi lähdettiin mukaan?”* (S, toimisto, KPK, T, 32)

Käännekohta 3 Kun uusi toimialaorganisaatio aloitti vuoden 2004 alussa, arki Kaijan työpaikalla ei hänen mielestään muuttunut.

”Nää organisaatiot menee aina täällä korkeemmalla. Ei haittaa työtä. Viisaammat sano, että on raskas organisaatio. Voi niitä raukkoja, kun ne on niin raskaassa organisaatiossa. Ruohonjuuritaso vaan aattelee, että kun tekee työnsä hyvin, niin se riittää... En oo huomannu mitään muutosta meillä...”

Toimistosiivooja on tyytyväinen omaan työhönsä ja työyhteisöönsä. Lopullinen organisaatiomuutos ei muuttanut hänen sisäistä motivaatiotaan tehdä työtä, koska perustarpeet – kyvykkyys ja hyvinvointi, itsenäisyyden kokemus sekä yhteys muihin – oli edelleen taattu (mm. Ryan ja Deci, 2000a).

”Ei tää muutos tulla palmialaiseksi ole vaikuttanut meidän työporukkaankaan. Ihan samalla tavalla ollaan pulputettu.”

Kun vuosi uudessa organisaatiossa oli kulunut, organisaatiomalli muuttui. Kaijan kohdalla se tarkoitti entisen yksikön hajoamista ja siirtymistä siivouspalveluyksikköön. Hänen mielestään tuonkin muutoksen vaikutukset olivat melko vähäiset, vaikka julkisesti oli annettu ymmärtää organisaatiomuutoksen ja sen vaikutusten olevan merkityksellisiä sen jäsenille. Organisaatiomuutoksesta huolimatta hän pysyi lähellä omaa työtään ja työyhteisöään.

Siivouspalveluihin yhdistyneiden organisaatioiden erilainen arvostus kuitenkin harmitti.

”Pikkusen me katsottiin, että entiset KPKlaiset ollaan toisen luokan kansalaisen asemassa. Ei oo tullu tietoo. Jotkut tilaisuudet oli menny jo ohi. Kerran oltiin sellas tilaisuudes, kun yksikönjohtaja sano, että intra on niin nopee. Mut kun meil ei oo minkäänlaista konetta täällä.”

Kun organisaatioita yhdistetään, yhdistyvien organisaatioiden kulttuurit törmäävät. Jos minkään organisaation kulttuuri ei saa hallitsevaa asemaa, yhdistyminen on helpompaa (Schein, 1999, 2001). Kaikilta vaaditaan kuitenkin sopeutumista. Onnistunut muutos tarvitsee myös siihen sitoutuneen johdon, joka on tietoinen erilaisten organisaatiokulttuurien vaikutuksista (Schein, 1992). Kaija kuvasi siivouspalveluyksikköön yhdistettyjen kiinteistöviraston kiinteistöpalvelukeskuksen (KPK) siivoojien ja opetusalan palvelukeskuksen (PALKE) siivoojien eriarvoisuutta. Hänen mielestään entiset kiinteistövirastolaiset eivät saaneet samalla tavalla tietoa kuin aikaisemmin. Heillä ei mm. ollut tietokonetta työpisteessä ja siten pääsyä erilaisten tiedon lähteille intranettiin. Kahden yksikköön yhdistyneen kulttuurin törmäminen vaikeutti ilmeisesti toimistosiiivoijan samaistumista koko organisaatioon. Hänen siivoojan identiteettinsä vaikutti kuitenkin vahvalta, ja hän pysyi lähellä omaa työyhteisöään. Entisten KPK:laisten identiteetti tuntui myös

voimakkaalta, se kiinnitti hänet edelleen myös siihen yhteisöön. Hänen kannaltaan katsottuna uusi siivouspalveluyksikkö ei aiheuttanut samanlaisia merkittäviä rakenteellisia muutoksia kuin koulusiivoojilla, esimies ja työtavat eivät esimerkiksi vaihtuneet. Hän koki kuitenkin uudessa yksikössä arvostettavan enemmän entisiä opetusalan koulusiivoojia kuin kiinteistöviraston toimistosiivoojia, mikä tuntui vaikeuttavan samaistumista koko organisaatioon eli piti hänet kapinallisena.

Kaijan kollegat olivat toimialaorganisaatiosta hänen kanssaan samoilla linjoilla. *”Tajuttiin muutos, mutta ei me hirveesti ajateltu sitä ennenku kesällä... Meillä ei oikeastaan muuttunu mikään, kun tuli uus organisaatio. Me ollaan niin oma yksikkö, kun ei jouduta tuuraamaan ketään muita. En tiedä, miten on sitten niillä, jotka joutuu menemään muihin kohteisiin sijaistamaan.”* (S, toimisto, KPK, T, 37)

Toimistosiivoojan muutokseen liittyvän tarinan rinnalla kulkeneet muut tarinat tukivat kokemusta muutoksesta ehkä paremmin kuin koulun keittäjän ja kouluisännän vastaavat tarinat.

Toimistosiivooja etsi asioista niiden positiivisia puolia. Kuten Barsade (2002) on tähdentänyt, tietyin edellytyksin positiiviset tunteet lisäävät positiivisia tunteita.

”Mä olin ennen vanhan hirveen vastanahkanen. Vuosikausia on jo ollu, että kaikkee pitää katsoa ja kokeilla. Ei saa heti tyrmätä. Ikä opettaa. Usein jo miettii, että katsotaan, kuinka asiat rullaantuu. Aina, jos tulee uus ihminenkin tulee, pitää antaa ensimmäinen kuukausi ja kattoo miten se luonnostii. Ennen ku tuli koneitakin, aatteli vaan, että vanha keino on parempi ku... Nyt on tullu uusia koneita meidän työtä auttamaan. Pitäähä niitä kokeilla... Musta on hirveen hauska tulla töihin.”

Kaija pitää asiakaspalvelusta ja tekee mielellään yhteistyötä muiden kaupungin hallintokuntien työntekijöiden kanssa. Hän kokee oman työyhteisön läheiseksi.

”Oon tyytyväinen tän hetkiseen työhön. Hirveen kivaa: asiakkaita käy. Mä oon oikeen tyytyväinen. Täällä tapahtuu paljon ja on eri hallintokuntia. Hirveen kiva tehdä töitä. Täällä ei oo nyrpeetä olotilaa ollenkaan. Henkilökunta on kivaa. Me ollaan vaan kaikki tyytyväisiä ja ilosia, tulee jutteleen.”

Kaija kokee työnsä monipuoliseksi, se innostaa ja motivoi häntä. Organisaatiomuutos ei ole vaikuttanut hänen työyhteisöönsä, vaan hänellä on edelleen samat työkaverit kuin aikaisemmin. Koska hän on tietoisesti opetellut positiivisuutta elämässään, se on ilmeisesti johtanut siihen, että hän on päättänyt selviytyä myös muutoksen aiheuttamista mahdollisista negatiivisista asioista keskittymällä mm. oman työn kehittämiseen ja emotionaalisen työn (Hochschild, 1983, 2003) tekemiseen. Hänen tekemänsä ns. näkymätön siivoojan työ (Rivas, 2002) ei ole vieraannuttanut häntä.

Toimistosiivooja tarttuu aktiivisesti organisaation tarjoamiin mahdollisuuksiin.

”Seniorikurssi oli oikeen hyvä: tämä yhdessä oleminen ja mielipiteitten vaihtaminen. Ne oli kaikki niin hirveen hyviä nää luennoitsijat. En osaa eritellä ketään. Jäätiin yhden rouvan kanssa keskustelemaan, kun ne oli niin mielenkiintosisia.”

Oma kokemus ja aktiivisuus ovat myös auttaneet Kaijaa välittömän esimiesuhteen muodostamisessa.

”Näiden vuosien aikana on tuurannu työnjohtajaa ja esimiestä... Minä en halua työnjohtajaks: en halua olla puun ja kuoren välissä. Ymmärrän hyvin heitä... Kun kiersin, niin huomasin, että ihmiset halua jutella. Pitäis olla joku sellanen leelianlepotuoli, joka kiertäis tuolia ja kuuntelis ihmisten juttuja. Työntekijät haluaa vaan kertoa omista jutuistaan. Nyt kukaan esimies ei oikein ehdi... Esimies käy täällä

melkein kerran viikossa. Hän soittelee muissakin asioissa, kun että menkääs tuuraamaan. Kyselee, että mitäs kuuluu.”

Kaijan psykologinen omistajuus uudesta organisaatiosta tuntui vahvistuvan tarinan edetessä mm. organisaatioon tutustumisen avulla (Pierce, Kostova ja Dirks, 2001). Hänen kokemuksensa oman työnsä hallinnasta oli lisännyt myös tuon tunteen syntymistä (Pierce, O’Driscoll ja Coghlan, 2004). Ilmeisesti myös organisaation tarjoamat mahdollisuudet sekä esimiehen toimintatavat ja hänen helposti lähestyttävyytensä olivat auttaneet Kaijaa uuteen organisaatioon samaistumisessa ja omaan työhön kiinnittymisessä.

Yhteenveto

Huolimatta positiivisesta asenteesta organisaatiota ja sen muutoksia kohtaan Kaijan samaistumisprosessi organisaatioon oli haastatteluhetkellä vielä kesken. Oma työ ja työyhteisö olivat hänelle läheisempiä kuin uusi yksikkö tai organisaatio. Hän keskittyi omaan työhönsä ja sen kehittämiseen. Innostus asiakaspalveluun ei laskenut muutoksen myötä. Toimialaorganisaatiomalli ei vaikuttanut toimistosiivouksessa samalla tavalla kuin kouluissa. Toimistosiivoojien sijaistus oli aikaisemminkin hoitunut oman toimialan sisällä. Malli kuitenkin herätti toimistosiivoojassa – samalla tavalla kuin kouluisännässä – alemmuuden tunteita. Heidän ammattiryhmäänsä oli hänen mielestään muutoksessa aliarvioitu. Tietyt pienet asiat ja sanat voivat saada aikaan tuon tunteen. Esimerkiksi yksikönjohtajan toteamus intranetin nopeudesta tulkitaan syrjinnäksi, koska kaikilla ei ole mahdollisuutta päästä sinne. Äkkiä herää myös ajatus, että kaikilla koulusiivoojilla tuo mahdollisuus varmasti on. Vaikka asia ei välttämättä pidä paikkaansa, silti sitä pidetään totena. Erilaisista epäilyksistä huolimatta organisaatiomuutos ei muuttanut toimistosiivoojan sisäistä motivaatiota tehdä työtä. Hänen perustarpeensa olivat riittävällä tasolla tyydytetty.

1.6.4 Esimiehen tarina: kuuliaisuudesta kyynisyyden kautta kapinaan

- *"Musta on tosi tärkeätä, että esimies näkee porukoitaan ja on läsnä."*

Heikki (K, huolto, KPK, T, 11) on noin 50-vuotias entinen kiinteistöviraston palvelukeskuksen (KPK) työntekijä. Haastatteluhetkellä (14.7.2004) hän oli kiinteistöhuoltopalveluissa (KIHU) esimiestehtävissä. Hän oli ollut kaupungilla töissä reilut 10 vuotta. Esimiehen mielestä KPK:n organisaatio oli toimiva. Organisaatiomuutoksen valmistelu oli hänelle jollain tasolla tuttua. Hän piti työstään ja työyhteisöstään.

Käännekohta 1 Kun päätös organisaation perustamisesta tehtiin, se herätti Heikin mielestä kysymyksiä.

"Vasta loppuvuonna, kun se hyväksyttiin, niin sitten vasta alettiin uskoa. Ei työntekijäporukassa vieläkään uskottu. Meillä oli se tieto, että meidän porukoihin tulee vaan sairaaloiden kuljetukset. Se oli meistä ihan okei. Aateltiin, että me toimitaan suurin piirtein samalla tavalla. Nimi vaan vaihtu. Tää ei oikeestaan tuottanu meidän esimiehille ku lisää töitä ja vähemmän liksaa."

Toimitusjohtajan valinta herätti tunteita.

"Osa oli sitä mieltä, että oli hyvä, kun meidän entistä johtajaa ei valittu ja osaa taas harmitti. Mua harmitti. Toisaalta se oli hyvä, että hän säilyi yksikönjohtajana. Mä aina katson asioiden positiiviset puolet. Musta on ihan sama kuka on toimitusjohtaja. Ei se tässä tekijäpor- taassa vaikuta... Porukka kun lähtee aamulla töihin, niin ei niiden näkövinkkelistä oo mikään muuttunu – paitsi koulupuolella."

Heikki haluaa esimiehenä tukea työntekijöitä.

”Eihän toi porukka tuolla, vaikka mä lypsämällä lypsin, kukaan uskaltanu porukassa mitään sanoo. Henkilökohtaisessa keskustelussa ne sitten otti esille, että miten meidän käy. Työpaikan menettämisen pelko on ollu suurin kaikilla. Ett loppuuks meil työt. Enhän mä oo voinu mennä lupaamaan. Oon sanonu, että luulisin ettei ja asioita järjestellään niin, että töitä on. Sithän on muutama hölösuu, jotka on ollu 30 vuotta kaupungilla töissä, jotka kertoo tietävänsä kaiken: nyt kannattaa lähtee täältä, tää myydään, tää laitetaan vaan myyntikuntoon. Näitä pitää vaan käydä oikasemassa. Kyl nää on selvinny.

Ihminen tarvitsee tukea muutostilanteessa. Organisaatiomuutoksessa työntekijä voi saada sitä esimerkiksi työkavereiltaan tai esimieheltään. Esimieheltä saatu tuki on havaittu merkittävämmäksi kuin työtoverituki (Karasek, Triantis ja Chaudhry, 1982). Organisaatioiden yhdistymisprosessissa työntekijän sopeutumista helpottaa ja hyvinvointia lisää tiimitoiminnan lisäksi sekä fyysisesti että henkisesti läsnä oleva johtaja, joka ohjaa muutosta hallitusti (Heikkilä, 1998). Heikki toimi joko tietoisesti tai tiedostamattomasti juuri niin kuin esimiehen muutostilanteessa pitääkin toimia. Hän halusi auttaa työntekijöitä eteenpäin työstä vieraannuttavassa tilanteessa, jossa on myös vaikea samaistua organisaatioon. Tässä auttoi se, että hän itse oli kuuliainen valitulle organisaatiolle. Toimitusjohtajan valinta tuntui vaikeuttavan joidenkin samaistumista organisaatioon, mutta Heikkiä se ei tuntunut haittaavan. Hän kertoi muutoksesta mahdollisimman positiivisesti, jotta työntekijöiden samaistuminen organisaatioon olisi helpompaa (Chreim, 2001). Oma työ oli kuitenkin muutosmyllerryksessä muuttunut ainakin hetkellisesti niin, että siihen oli vaikeaa kiinnittyä.

Monien esimiesten tarinat (12) painottuivat tässä vaiheessa innostukseen. Heikin lisäksi vain eräs toinen esimies kertoi kuuliaista tarinaa. Niiden lisäksi löytyi yksi kapinallinen tarina.

Käännekohta 2 Arki uudessa organisaatiossa oli Heikistä erilaista kuin aikaisemmin.

”On tää aivan uskomattomaan sekavaa ollu... Tää eroo todella paljon yksityisen puolen töistä. Tykkään, mutta onhan tää haasteellista. Pankista kaikki lähti jonnekin: johtajat risteilylle ja linnaan ja duunarit kortistoon...”

Uuden organisaation byrokratia ilmeisesti vaikeutti Heikin samaistumista organisaatioon: se vähensi hänen itsenäisyyden tunnettaan (mm. Ryan ja Deci, 2000a). Tilannetta voisi kuvata myös Rankin (2000) käyttämällä pahan kierteen (*vicious circle*) -käsitteellä. Se kuvaa tilannetta, jolloin byrokratia lisääntyy, ihmisten aika kuluu muuhun kuin perustehtävään ja yhteistoiminta vähenee. Vaikka Heikki kertoi etsivänsä asioista aina hyviä puolia, hän ei täysin ymmärtänyt uuden organisaation mukana tullutta sekavuutta. Koska toimintatapa uudessa organisaatiossa tuntui taaksepäin menemiseltä, se todennäköisesti vieraannutti häntä myös työstä. Kahden hyvin erilaisen organisaatiokulttuurin omaavan saman alan organisaation yhdistäminen on monimutkainen prosessi, joka näyttyy hyvin eri tavalla riippuen siitä, kumman organisaation kannalta asioita katsoo (Empson, 2004).

Heikillä oli haasteita esimiestyössään.

”Kyllä me kuitenkin mietitään, että oltaispas vielä KPKssa. Täällä pitää mennä niin tarkasti kaikkien sääntöjen mukaan. Tää mua hirvittää tää julmettu päätösluettelo. Se kuuluu tähän. Paljon on opittu ja paljon on oppimista.”

Nostalgia voi auttaa ihmisiä organisaatioiden yhdistymisprosessissa (Brown ja Humphreys, 2002). Avarakatseisuudestaan huolimatta Heikkikin välillä haikaili entistä organisaatiota ja sen toimintatapaa. Vanhan organisaation nostalgia il-

meisesti vaikeutti hänen samaistumistaan uuteen ja vieraannutti työstä. Tilanne teki hänestä tuolloin välinpitämättömän suhteessa organisaatioon. Sisäinen motivaatio tuntui tuolloin olevan hukassa (mm. Ryan ja Deci, 2000a).

Tässä vaiheessa esimiesten tarinat hajaantuivat laajemmin. Suurin osa oli kapi-nallisia (7). Seuraavaksi eniten oli Heikin kaltaisia kyynisiä (4) tarinoita. Innostu-neet (2) ja kuuliaisit (2) tarinat olivat vähemmistössä.

Käännekohta 3 Kun tieto uudesta, vuoden 2004 alusta alkavasta toimialaorgani-saatiosta tavoitti, oli tilanne Heikin mukaan heidän yksikössään haasteellinen. Muutos vaikutti yksilöiden väliseen yhteyteen (mm. Ryan ja Deci, 2000a).

”Yksikönjohtajahan nää asiat aina meille kerto. Ruvettiin heti mielti-mään, miten hommat hoidettais. Tää oli kaikkein ikävin vaihe tässä, tää loppuvuosi. Meillä oli neljä huoltomestaria, joista yhdestä tuli ke-hittämispäällikkö, kahdesta palvelupäällikkö ja yksi jäi huoltomesta-riksi. Se oli vähän ”inhottava” tilanne.”

Organisaatiomuutoksella oli suuri merkitys Heikin arjen työhön vuodenvaihteet-sa 2004.

”Ilmotettiin vaan, että kouluja on 300. Kun sä oot ton alueen palvelu-päällikkö, niin tos on noi sulle. Meillä oli vähän epäselvää tos vuoden vaihteessa, että mikä on KIHUn rooli kouluissa. Oli se julmettu kiire koko ajan. Aina iltasin, kun mietin, tuntuu, että ei oo mitään välii mil-lään. Sit ku joku asia päätetään, niin sit on hirvee kiire. Vuodenvaih-teessa oli hyvin epä tietonen tilanne. Mestareilla oli hirveen vähän ai-kaa tutustua kaikkiin alueensa kouluisäntiin. Onkohan vielä tähän päivään mennessäkään kaikki nähny kaikkia isäntiään. Rehtoreita on nähty... Suurin osa on tietoinen, kuka on lähin esimies. Vanhem-pi porukka on sitä mieltä, että rehtori on heidän esimies. Kouluisän-

täpuolella on pitkään talossa ollut ja pätevää porukkaa, jotka on lähteny tähän muutokseen ihan ok. Tietysti tää epätietoisuus on heitä vaivannu. Tää puol vuotta, kun on menny, oli ihan hirveetä hullun myllyä. Tieskö täällä ees johtajat, missä mennään. Kyl kouluisännän pitäis nähdä oma esimiehensä ainakin muutaman kerran vuodessa.”

Tässä tilanteessa Heikistä ilmeisesti tuntui siltä, että heidät oli jätetty muutoksessa liian vähälle huomiolle. Eli samaistumattomuus ja vieraantuminen olivat saamassa hiljaisen otteen (*silent forces*) (Teerikangas, 2006).

Kahdesta eri yksiköstä tulleiden ammatti-ihmisten identiteetit törmäsivät Heikin mukaan vuoden 2004 aikana yksikön sisällä tehtyjen organisaatiotarkennusten edetessä.

”Koulupuolelta ei valittu ketään mestareiksi. Yksikönjohtajahan ne valitsi. Myönsi, että saatto tulla lipsahdus, kun koulupuolelta ei valittu. Heistä on sitten tullu kympejä... Jos puhutaan, että kouluisännät siirty KIHUun. Eihän ne mitään siirtyny. Tai no joo. Oon miettiny, jos oiskin tehty toisin päin, sit ois melko varmasti käyny niin, että huoltomestarit olis valittu koulupuolelta...”

Tästä voisi tulkita Heikin pitäneen uuteen yksikköön yhdistettyjen organisaatioiden identiteettejä niin erilaisina, että se hankaloitti aluksi toimintaa. Ilmeisesti myös organisaatiomuutoksen toimintatapa vaikeutti Heikin mielestä samaistumista organisaatioon. Vaikka samaistuminen organisaatioon oli hankalaa, omaa työtä oltiin lähellä: se haluttiin tehdä kapinallisen hyvin. Ilmeisesti sisäinen ja ulkoinen motivaatio tehdä työtä taistelivat esimiehen ajatusten taustalla (mm. Ryan ja Deci, 2000a).

Jos organisaatiossa on useita eri organisaationalisia identiteettejä, se on erityinen haaste johtamiselle (Pratt ja Foreman, 2000). Johtajien yhdenmukainen po-

sitiivinen suhtautuminen organisaation yhteiseen identiteettiin vahvistaa organisaatiota. Jos organisaation johto ei ole uuden syntyvän organisaation yhteisen identiteetin takana, organisaation tulevaisuus ei ole kovin vakaa (Voss, Gable ja Voss, 2006).

Tähän vaiheeseen tultaessa suurin osa (9) esimiesten tarinoista oli Heikin tarinoiden kaltaisia, eli ne olivat kapinallisia. Vähemmistössä olivat innostuneet (2), kuuliaisit (2) ja kyyniset (2) tarinat.

Esimiehen kertomat muutokseen liittyvän tarinan rinnalla kulkeneet muut tarinat tukivat varsinaista muutoksesta kertonutta tarinaa hyvin.

Heikki haluaa asioiden sujuvan ja ihmisten voivan hyvin. Merkityksellisyys (*meaningfulness*) syntyy Prattin ja Ashforthin (2003) mukaan sekä organisaatiossa olemisesta että sille työskentelemisestä.

”Oon yrittänyt tätä (positiivista) asennetta työntekijöille myös viestittää. Tottakai on niitä, jotka rutisee koko ajan. Ovat hyviä työntekijöitä, mutta valittavat koko ajan. Oon yrittänyt puhua siitä, että ei paskannettais omaan pesään. Ne menee puhumaan asiakkaille. Palkatkin on paremmat kun yksityisellä. Meillä saa yötyöstäkin korvauksen...”

Psykologinen omistajuus organisaatioon syntyy helpommin, jos työ sisältää itsenäisiä ja hallittavia kokonaisuuksia. Mitä suurempi omistajuuden tunne omaa työtä kohtaan on, sitä vahvempi on psykologinen omistajuus organisaatiota kohtaan (Pierce, Kostova ja Dirks, 2001). Oman työn hallinnan tunteen merkitystä psykologisen omistajuuden tunteen syntymiselle on merkityksellistä. Mitä enemmän yksilöt kokevat sitä työssään ja työympäristössään, sitä positiivisemmat ovat heidän tunteensa työnsä ja organisaationsa omistajuuteen (Pierce, O’Driscoll ja Coghlan, 2004). Heikki itse oli haastatteluhetkellä lähellä erityisesti

omaa yksikköään ja tunsi siitä psykologista omistajuutta. Hän yritti perustella asiaa myös työntekijöille ja saada heidätkin kokemaan samaa. Toisen näkemyksen tosissaan ottaminen voi kuitenkin olla vaikeaa (Galinsky ja kumppanit, 2006).

Heikin asenne asioihin on positiivinen, hän on päättänyt selviytyä asioista. Aveyn ja kumppaneiden (2008) mukaan positiivisesti ajattelevat ja tuntevat työntekijät voivat omalla toiminnallaan edistää organisaatiomuutoksen onnistumista. Olesenin (2001) mielestä työidentiteetti on keino löytää työn mielekkyys. Henkilökohmainen suhde työhön syntyy Olesenin mukaan elämäntarinan kehittyessä. Heikki oli kokenut elämässään paljon ikäviäkin asioita. Hän oli kuitenkin kääntänyt ne vahvuuksiksi, joita hän sitten hyödynsi työssään.

”Mä oon sitä mieltä, että kun on päätetty joku asia, niin sitten tehdään niin. Ei työnteko oo kivaa, jos koko ajan valittaa. Sen verran on tullu tallattua elämän polkuja, pikkasen kivisempiäkin, että kyllä pitää tehdä niin, kun on sovittu.”

”Minusta tää on loppujen lopuksi mennyt aika hyvin: musta kaikilla osastoilla asiat on loppujen lopuksi aika hyvin.”

Organisaation jäsenten identiteetti syntyy organisaation käytäntöjä kyseenalaistamalla ja unelmia luomalla. Samaan aikaan on luotava uusia käytäntöjä positiivisten asioiden (esim. mentorointi, uudelleenarviointi tai raja-aitojen kaataminen) avulla, ja ne on saatava osaksi organisaatiota. Jos tämä kyseenalaistaminen ja uuden luominen ovat tasapainossa, organisaation jäsenet samaistuvat positiivisella tavalla organisaatioonsa. (Pratt, 2000)

Heikki oli vahvasti mukana uuden organisaation toiminnassa ja yritti ajatella asioista mahdollisimman positiivisesti ja innostuneesti. Hänen osaamisellaan ja ky-

vykkyydellään oli edelleen käyttöä (Ryan ja Deci, 2000a). Tämä ilmeisesti piti hänet suhteellisen lähellä organisaatiota ja työtään.

Yhteenveto

Haastatteluhetkellä Heikki ei ollut itse vieraantunut työstään, mutta samaistuminen organisaatioon oli koetuksella. Hän koki välillä mm. uuden organisaation byrokratian vaikeuttavan työtään, itsenäisyyden tunne oli koetuksella. Hän kaipasi vanhan pienemmän organisaation selkeää systeemiä. Hänen esimiestehtävänsä, positiivinen asenteensa elämään ja tunne kyvykkyydestä pitivät hänet todennäköisesti jatkossakin suhteellisen työstä vieraantumattomana yksilönä. Toimialaorganisaatiomalli vaikutti tämän esimiehen arkeen melkoisesti. Koska uudessa yksikössä oli nyt alaisia sekä entisiä huoltomiehiä että kouluisäntiä, tilanne oli haastava. Osa kouluisännistä koki olevansa häviäjien puolella, toisaalta osa huoltomiehistä reagoi samalla tavalla. Esimiehen tehtäväksi jäi yhdistää hatarat rivit. Se oli haasteellista, vaikka hän itse suhtautuikin asioihin rakentavasti. Hän halusi tukea alaisiaan samaistumisprosessissa. Sekin oli vaikeaa, koska aikaa työntekijöiden kohtaamiseen oli vähän muiden töiden lisääntyttyä organisaatiomuutoksen myötä. Yhteyden pitäminen muihin oli hankalaa. Koska hänen perustarpeensa olivat loppujen lopuksi kuitenkin tyydytetty, hänellä oli sisäinen motivaatio tehdä työtä.

2 Hallinnollisten ratkaisujen ja mikrotarinoiden käännekohtien yhteydet

Hallinnollisten ratkaisujen käännekohdat (päättös organisaatiomuutoksesta – vuosi 2002, organisaatioiden yhdistäminen – vuosi 2003 ja uuden organisaatiomallin aloittaminen – vuosi 2004) määrittivät melkoisesti myös mikrotarinoiden käännekohtia (*turning points*). Tarinoista oli kuitenkin kuultavissa myös sellaisia asioita, jotka eivät tuntuneet suoraan liittyvän muutokseen. Monesti juuri nuo asiat tuntuivat helpottavan tarinankertojien elämää muutoksen edetessä. Seuraavassa kuvataan pääkohdat kummankin tyyppisistä tarinoista. Lisäksi ne on koottu yhteenvetoihin (taulukko 3 ja taulukko 4).

Käännekohta 1 Organisaation perustamispäätökseen liittyvä *innostus* kuului erityisesti niissä tarinoissa, joissa kerrottiin positiivisesta suhtautumisesta muutokseen ja ajatukseen ”muutos on toiminnan kannalta järkevä ratkaisu”. He, jotka tiesivät asioista paremmin, motivoituivat muutoksen mahdollisuuksista. Koska omasta työstä ja organisaatiosta oltiin ylpeitä, työtä haluttiin kehittää ja organisaatioon kuulua. Niissä tarinoissa, joissa kerrottiin tietämättömyydestä muutokseen liittyvissä asioissa tai muutoksen vaikutukset koettiin kovin vähäisinä, toteutettiin kuitenkin *kuuliaisesti* sovittuja asioita. *Kapinamieltä* perustamispäätös aiheutti mm. muualta organisaatioon tulleiden kyseenalaistajien, vain työn tekemisestä – ei organisaatiosta – kiinnostuneiden ja työn menettämistä pelkävien tarinoissa.

Käännekohta 2 Organisaatioiden yhdistäminen vähensi *innostuneiden* tarinoiden määrää. Koska yhdistämisellä oli vasta kovin vähän konkreettisia vaikutuksia, ”se ei haitannut työtä”. Joitakin uusi organisaatio yllätti ja sai olon tuntumaan vieraalta. Ajateltiin kuitenkin *kuuliaisesti*, että ”sovitun päätöksen mukaan pitää vain elää”. Tietämättömyys teki jotkut välinpitämättömiksi: yhdistäminen kummastutti, muutoksen toteuttamistapa ei tuntunut hyvältä tai uuden organisaation byrokratia ja vanhaan liittynyt nostalgia veivät kauemmas. *Kapinallisissa* tarinoissa kuului mm. vaikutusmahdollisuuksien väheneminen omaan työhön yhdistämisen myötä.

Osallistamista organisaation muokkaamisprosessiin pidettiin hyvänä asiana, mutta sen koettiin kääntyneen lopulta itseään vastaan.

Käännekohta 3 Uuden organisaatiomallin aloittaminen lisäsi *kapinallisten* tarinoiden määrää. Erityisesti kouluissa työskentelevät kokivat sen vaikeuttaneen työn tekemistä, sijaistaminen mm. muuttui vaikeaksi. Perustettuihin toimialayksiköihin siirtyneiden kilpailevat identiteetit tuntuivat haittaavan työn tekemistä myös muissa työyhteisöissä ja se aiheutti joissakin *välipitämättömyyttäkin* erityisesti organisaatiota mutta myös työtä kohtaan. *Kuuliaisuutta* oli ilmassa entistä vähemmän.

taulukko 3: mikrotarinoista löytyneiden muutostarinoiden näyttäytyminen identiteettiväittämässä käännekohtittain

	innostus	kuuliaisuus	kyynisyys, välinpitämättömyys	kapinallisuus, omapäisyys
organisaation perustamis- päätös 2002	30 tarinaa, joissa kuului mm.: - positiivinen suhtautuminen asioihin ja muutokseen (13) - innostus omaan työhön (7) - tietäminen asioista (4)	6 tarinaa, joissa kuului mm.: - muutoksen vähäinen vaikutus (2) - tietämättömyys asioista (4)	0 tarinaa	4 tarinaa, joissa kuului mm.: - halu tehdä asiat toisin (1) - halu tehdä vain töitä, kiinnostusta organisaation asioihin ei ollut (1) - perusasioiden toimimattomuus (1) - pohdintaa oman työn menettämistä (1)
organisaatioiden yhdistäminen 2003	10 tarinaa, joissa kuului mm.: - positiivinen suhtautuminen asioihin ja muutokseen (4) - halu tehdä oman työn hyvin (2)	8 tarinaa, joissa kuului mm.: - muutoksen vähäinen vaikutus (2) - ymmärtämättömyys muutoksesta (1) - tiedonsaannin vaikeutuminen (1) - uuden organisaation yllätyksellisyys ja siitä seurannut vieras olo (1) - tietoinen päätös elää sovitun päätöksen mukaan (1)	9 tarinaa, joissa kuului mm.: - tietämättömyys, joka teki välinpitämättömäksi (1) - kummastus yhdistämisestä (1) - byrokratia ja nostalgia, jotka tekivät välinpitämättömäksi (1)	13 tarinaa, joissa kuului mm.: - vaikutusmahdollisuuksien väheneminen omaan työhön, ”kapinallisten tekojen” tekeminen (1) - osallistamisen, joka kääntyi kuitenkin itseään vastaan, kehuinen (3)
uusi organisaatiomalli 2004	12 tarinaa, joissa kuului mm.: - näkemys ”organisaatiomuutos on mahdollisuus” ja hyvä asia (5) - innostus omaan työhön (2)	3 tarinaa, joissa kuului mm.: - muutoksen vähäinen vaikutus arkeen: halu tehdä vain työnsä – ei enempää (1) - työn tekeminen velvollisuudesta, sydän ei mukana (1)	6 tarinaa, joissa kuului mm.: - toiminnan vaikeutuminen (4) - hylätyksi joutuminen (1) - kulissin ylläpitäminen (1)	19 tarinaa, joissa kuului mm.: - muuttuneiden toimintatapojen haitallinen (sijaistamisongelmat) vaikutus (9) - vaikeus samaistua organisaatioon (2)

Muutokseen liittyvän tarinan rinnalla kulkeneissa muissa tarinoissa *innostus* kuuluu kerrottaessa mm. työn ja itsensä kehittämistä (on mahdollisuus osallistua erilaisiin koulutuksiin ja kehittämishankkeisiin), esimiehen toimintatavoista (hän käy työpisteessä, kertoo asioista, välittää, tukee, kannustaa), hyvästä tiedonkulttuurista (järjestetään erilaisia tilaisuuksia, intranetistä saa hyvin tietoa), menestystä (työyhteisö on mukava, koetaan yhteenkuuluvuutta), ammatti- ja työpaikkaylpeydestä, halusta olla osa organisaatiota ja ”omistaa” sitä (psykologinen omistajuus), mukavista asiakkaista sekä kouluissa oppilaiden oheiskasvattajuudesta (emotionaalinen työ). *Kuuliaisuutta* kuvastivat mm. seuraavat tilanteet. Esimies järjesti alaisilleen mahdollisuuden osallistua erilaisiin tilaisuuksiin, vaikka hän itse suhtautui epäillen asioihin. Kun tehtävän hoitaminen sijaisena ei innostanut, työntekijä silti sitoutui organisaatioon – vaikka vain näennäisesti. Jos ei osannut itse aktiivisesti toimia, toteutettiin vain ”sitä, mitä piti”. Haluttiin, että organisaatio toimii. Työntekijä koki kristillisen vakaumuksensa takia, että hänellä on vastuu muista työntekijöistä. Työntekijä saatiin nopeasti hälytettyä työpaikalle työaikojen ulkopuolella, koska hän asui lähellä työpaikkaa. Työntekijä koki olevansa töissä 24 tuntia vuorokaudessa. Uusiin tehtäviin tarttuminen omassa yksikössä kiinnosti, koska sitoutuminen koko organisaatioon oli heikkoa. *Välinpitämättömyys* kiteytyi esimiehisyyden ja tietämättömyyden ympärille. Jos koettiin, että asioista saa huonosti tietoa (esimies ei kerro tai ei pääse esimerkiksi intranettiin tai ei osaa käyttää sitä) tai esimies kohtelee epäasiallisesti tai epätasavertaisesti, organisaation asiat eivät kiinnosta. *Kapinallisuudesta* kertovat monet asiat johtuivat todennäköisesti muutoksesta (esim. kyseenalaistettiin useiden työkavereiden lähdöt organisaatiosta tai kritisoitiin sitä, että esimiestä oli niin vaikea saada kiinni). Kilpailuttaminen ei liittynyt organisaatiomuutokseen mitenkään. Siihen suhtauduttiin negatiivisesti.

taulukko 4: muutokseen liittyvän tarinan rinnalla kulkeneiden muiden tarinoiden näyttäytyminen identiteettiväittämissä

innostus	35 tarinaa, joissa kuului mm. - esimiehen toimintatavan positiivinen vaikutus (8) - tiedonsaamisen innostava vaikutus (8) - työyhteisön hyvän hengen vaikutus (6) - halu kehittää työtään ja itseään (11) - oheiskasvattajuuden merkitys (4) - ammattilypeys (4) - halu samaistua organisaatioon (5)
kuuliaisuus	13 tarinaa, joissa kuului mm. - ajatus siitä, että on koko ajan töissä (2) - osallistuminen tilaisuuksiin (1) - vastuu muista työyhteisön jäsenistä (1) - halu saada asiat toimimaan (1)
kyynisyys, välinpitämättömyys	18 tarinaa, joissa kuului mm. - esimiehen ja johdon toimintatavan negatiivinen vaikutus (14) - vähäinen tiedonsaanti (4)
kapinallisuus, omapäisyys	9 tarinaa, joissa kuului mm. - ajatuksia kilpailutuksesta (2) - työkavereiden lähteminen organisaatiosta (1) - vaikeus saada yhteyttä esimieheen (1)

Hallinnollisten ratkaisujen käännekohdat olivat monella tavalla merkityksellisiä. Ne sekä määrittivät organisaatiomuutoksen etenemistä että yksittäisten tarinoiden liikehdintää solusta toiseen. Koska ei ollut mahdollista löytää vain yhtä tiettyä tarinoiden etenemispolkua, lopputulos oli hyvin monipuolinen ja osin monimutkainenkin. Eri käännekohdat korostuivat eri tarinoissa. Tarinoiden teemat vaihtuivat organisaation tarinan edetessä.

Erityisesti kouluissa työskentelevien tarinat kertoivat oheiskasvattajuudesta eli emotionaalisesta työstä, joka piti työntekijät lähellä organisaatiota. Tarinoiden mukaan he kokivat kuitenkin olevansa lähempänä asiakasorganisaatiota kuin

omaa organisaatiotaan. Heille oli nimenomaan tärkeää se, missä koulussa he olivat töissä. Esimerkiksi kilpailutuksen takia hävitystä kohteesta lähtemään joutunut työntekijän tarina kuvasi ”lähdön omasta koulusta olleen aivan kamala”. Kun työntekijä on ollut jossain koulussa 30 vuotta, hän kokee sen omakseen. Hän on osa sitä yhteisöä. Silloin ei ole merkitystä sillä, minkä niminen organisaatio hänen palkkansa maksaa. Monilla oli myös historiassa se kokemus, jolloin koulujen tukipalvelutkin olivat osa koulun organisaatiota. Vaikka vuosien saatossa rehtori oli muuttunut esimiehestä asiakkaaksi, aika usein työt tehtiin käytännössä sopimuksista huolimatta ”niin kuin ennenkin”. Toimintatapa lisäsi työntekijöiden yhteisöllisyyden tunnetta, halua samaistua ja pysyä lähellä tuota yhteisöä.

Työstä vieraantuminen ei välttämättä kuulunut niissäkään tarinoissa, joissa emotionaalinen työ tai psykologinen omistajuus organisaatiosta oli ohut. Tarinoiden kertojat olivat ylpeitä ammattilaisista, jotka kokivat voivansa tehdä osaamaansa työtä helpostikin jossakin toisessa organisaatiossa. Heille organisaatio sinänsä ei ollut tärkeää, vaan olennaisempaa oli itse työ. Erässä tarinassa asia kiteytyi seuraavasti: *”Jos tää loppuu, niin sittenhän se loppuu. Mä meen muualle töihin. Kyllä aina töitä löytyy.”* (K, huolto, KPK, T, 25)

3 Yhteenveto

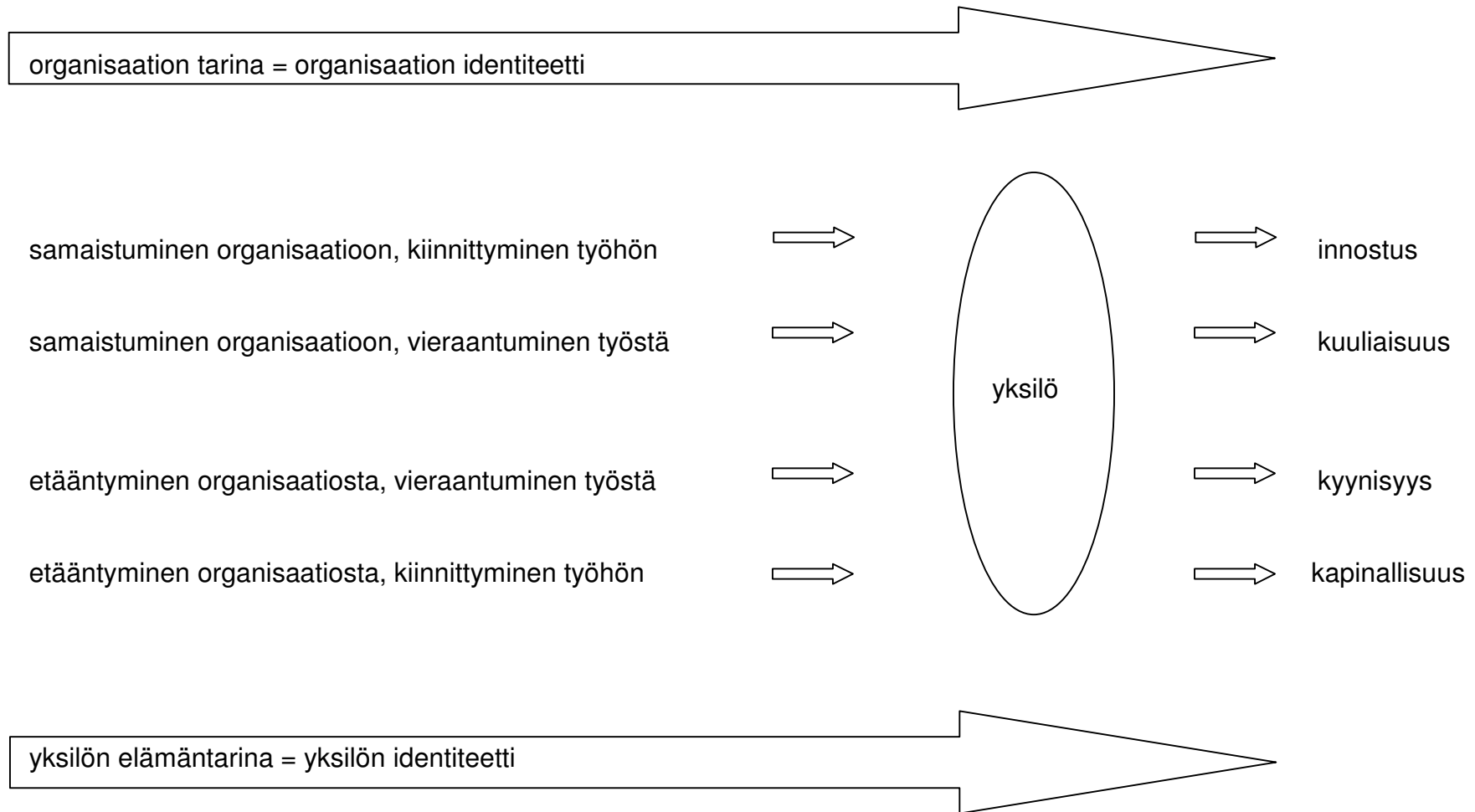
Luvun aluksi analysoin tarinoita Allardtin (1983), Seemanin (1959, 1975) ja Elsbachin (1999) luokittelujen mukaan. Organisatorista samaistumista Elsbachin mukaan tutkittiin myös kolmessa merkityksellisimmässä hallinnollisessa käännekohtassa (*turning point*), jotka olivat vuoden 2002 päätös organisaatiomuutoksesta, vuonna 2003 tapahtunut organisaatioiden yhdistäminen ja vuoden 2004 alusta alkanut uusi organisaatiomalli. Vuonna 2002 tarinat kertoivat suurimmaksi osaksi epäselvästä samaistumisesta (*schizo-identification*). Samaistuminen (*identification*) organisaatioon oli tuolloin tarinoiden mukaan melko vähäistä. Vuonna 2003 tarinoissa kuului eniten samaistumattomia (*dis-identification*) kuvauksia. Tarinoiden mukaan joidenkin samaistuminen (*identification*) organisaati-

oon oli tuolloin kuitenkin lisääntynyt. Silloin kerrottiin myös kaikista vähiten neutraalisti samaistuneita (*neutral identification*) tarinoita. Vuonna 2004 kerrottiin taas eniten tarinoita epäselvästä samaistumisesta (*schizo-identification*). Sekä samaistumattomuus (*dis-identification*) että samaistuminen (*identification*) organisaatioon kuuluivat taas tarinoissa vähemmän kuin edellisvuoden asioista kerrottaessa. Vieraantumisen esineellistymisestä kertovia tarinoita Allardtin (1983) jaottelun mukaan kerrottiin koko ajan eniten. Ne olivat samoja kuin Seemanin (1959, 1975) jaottelun mukaiset vallanpuutteen tunteesta (*powerlessness*) kärsivät kuvaukset. Tarinoista noin neljäsosa oli vieraantumattomia.

Seuraavaksi kerroin luomani nelikentän avulla työstä vieraantumisesta (*alienation*) ja organisaatioon samaistumisesta (*identification*). Olen nimennyt neljä ns. solua eli yksilöllistä identiteettiväittämää (*personal identity claim*) tarinoiden avulla innostukseksi, kuuliaisuudeksi, kyynisyydeksi ja välinpitämättömyydeksi sekä omapäisyydeksi ja kapinallisuudeksi. Esimerkkeinä oli neljä mikrotarinaa samaistumisesta ja vieraantumisesta. Muutos vaikutti eri ihmisiin hyvin eri tavoin. Jotkut hyväksyivät muutoksen suhteellisen helposti. Joidenkin arkea se ei muuttanut juurikaan. Jotkut olivat innostuneita uudistuksista. Joihinkin muutos vaikutti voimakkaammin ja saattoi viedä heitä aivan toiseen suuntaan kuin mihin organisaatio oli menossa. Joidenkin tarinat muuttuivatkin matkalla merkittävästi, kun muutos joko sai heidät puolelleen tai käänsi heidät sitä vastaan. Kaiken kaikkiaan muutoksen vaikutukset olivat hyvin heterogeenisiä.

Sitten kuvasin hallinnollisten ratkaisujen ja mikrotarinoiden käännekohtien yhteydet toisiinsa. Hallinnollisten ratkaisujen käännekohdat määrittivät melkoisesti myös mikrotarinoiden käännekohtia. Niissä kuului muutokseen liittyvän tarinan lisäksi sen rinnalla kulkeneita muita tarinoita. Niissä kerrotut ratkaisut tuntuivat monesti helpottavan tarinankertojien elämää muutoksen edetessä.

Seuraavaksi on kuva (kuva 8), joka kokoaa tutkimustulokset.



kuva 8: yksilön samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä 2

VI Pohdinta

Tässä luvussa pohditaan ensin esitettyjä tutkimustuloksia ja niiden yhteyttä aikaisempiin tutkimustuloksiin. Sen jälkeen hahmotellaan esitettyjen tulosten käytännön hyödyntämistä. Sitten arvioidaan tutkimusmenetelmiä ja lopuksi esitellään jatkotutkimusajatuksia.

Tutkimuksessa etsittiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Miten organisaatiomuutos vaikuttaa yksilön organisaatioonsa samaistumiseen?
- Miten organisaatiomuutos vaikuttaa yksilön työstään vieraantumiseen?

1 Tutkimustulokset ja niiden yhteys aikaisempiin tutkimustuloksiin

Vaikka samaistumisen ja vieraantumisen käsitteet ovat lähtökohdiltaan erilaisia, yhdistin tässä työssä nuo käsitteet samaan kokonaiskuvaan (kuva 6a ja 6b). Uskoin, että muutosprosessien tarkasteleminen samanaikaisesti kahdesta suunnasta on tutkimuksellisesti perusteltua ja hedelmällistä. Yhtäältä tarkastelin muutosta yksilön *samaistumisena organisaatioon* ja toisaalta yksilön *vieraantumisena työstä*. Olettamani oli, että yksilön suhde työhönsä on erilainen kuin hänen suhteensa siihen organisaatioon, missä työ tapahtuu. Muodostin käsitteiden avulla nelikentän. Kutsuin muodostuneita solujen yksilöimiä vaihtoehtoja yksilöllisiksi identiteettiväittäviksi (*personal identity claim*). Lainasin käsitteen loppuosan identiteettiväittäjä (*identity claim*) Corleylta ja Gioialta (2004). He käyttivät tuota käsitettä tutkiessaan organisaatioidentiteetin muotoutumista kahden organisaation yhdistyessä. Koska tässä tutkimuksessa käytettiin käsitettä nimenomaan yksilöiden identiteetinrakentamisen yhteydessä, lisäsin siihen yksilöllinen-etuliitteen

eli solut olivat nimeltään yksilöllisiä identiteettiväittämiä (*personal identity claim*). Solut edustivat neljää perusasennetta muutosprosessissa samaistumisen ja vieraantumisen kannalta. Kutsuin soluja niihin sisältyvien peruspiirteiden perusteella innostuspohjaiseksi identiteettiväittäjäksi, kuuliaisuspohjaiseksi identiteettiväittäjäksi, kyynisyys- ja välinpitämättömyyspohjaiseksi identiteettiväittäjäksi sekä omapäisyys ja kapinallisuuspohjaiseksi identiteettiväittäjäksi. Innostus (eli kiinnittyminen työhön ja samaistuminen organisaatioon) kuvasi sitä, miten työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi ja haluavat olla osa organisaatiotaan. Kuuliaisuus (eli vieraantuminen työstä ja samaistuminen organisaatioon) taas kertoi siitä, miten yksilö haluaa kuuliaisesti olla osa organisaatiota. Oma työ tai suhde siihen saattaa muutoksen myötä muuttua niin, että organisaatioon samaistumisen jatkuessa vieraantuminen työstä on kuitenkin jo alkanut. Kyynisyys ja välinpitämättömyys (eli vieraantuminen työstä ja etäännyminen organisaatioista) taas kuvasivat sitä, miltä tuntuu, kun usko organisaatioon on mennyt ja kun yksilöstä on tullut esimerkiksi pelkästään työn tekemisen apuväline. Omapäisyys ja kapinallisuus (eli kiinnittyminen työhön ja etäännyminen organisaatiosta) kertoivat tilasta, jossa oman alan työstä ollaan ylpeitä ja sitä halutaan omapäisesti tehdä, mutta organisaatio sinänsä on menettänyt merkityksensä.

Etsin työssä myös sellaisia merkittäviä tapahtumia eli käännekohtia (*conversion* tai *turning point stories*) (Bryant ja Wolfram Cox, 2004), jotka olivat vaikuttaneet tarinankertojien elämään. Bryantin ja Wolfram Coxin (2003) mukaan sellainen voi esimerkiksi olla organisaatiomuutos, joka vaikuttaa työntekijän elämään merkittävästi. Muutos on käännekohta, jonka jälkeen yksilö jäsentää työelämänsä ja toimensa toisin.

Innostuksesta kertoneet tarinat (s. 122–128) vahvistivat mm. seuraavia aikaisempia tutkimustuloksia. Yksilön optimismi voi mm. vaikuttaa hänen asenteisiin ja käyttäytymiseen sekä siten positiiviseen toimintaan ja organisaatiomuutoksen edistymiseen (Avey, Wernsing ja Luthans, 2008). Osallistamisella voidaan edistää muutosta (Heller, 1991). Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön vähentävät

vieraantumista (Kohn, 1976). Esimiehet eivät ole niin vieraantuneita kuin työntekijät (Bao, Zhou K ja Zhou N, 2006). Ongelmallisetkaan työolosuhteet eivät aina vieraannuta (Schmitt, 2003). Oman työn hallinta ja organisaation tunteminen näyttivät lisäävän psykologista omistajuutta (Pierce, Kostova ja Dirks, 2001; Pierce, O'Driscoll ja Coghlan, 2004). Tunteita työssään käyttävä työntekijä samaistuu palvelurooliinsa tunneperäisesti (Ashforth ja Humphrey, 1993). Koulun keittiössä työskentelevien työtyytyväisyyttä lisää ja pitää lähellä organisaatiota ”äidillinen” suhde lapsiin, lojaalisuus koulua ja sen oppilaita kohtaan sekä hyvät suhteet opettajiin (Harrison, Simpson ja Kaler, 2005).

Kuuliaisuudesta kertoneet tarinat (s. 129–133) vahvistivat mm. seuraavia aikaisempia tutkimustuloksia. Yksilön samaistuminen organisaatioon on vahvaa, jos hän mm. pystyy määrittelemään itsensä osaksi organisaatiota ja hänellä on paljon yhteyksiä siihen (Dutton, Dukerich ja Harquail, 1994). Gaski ja Ray (2004) ovat havainneet vieraantumisen liittyvän mm. yksilöiden alhaiseen motivoitumiseen ja sitoutumiseen organisaatioon byrokraattisen rakenteen vuoksi. Vieraantumista esiintyy heidän mukaansa erityisesti fuusio- ja yhdistymistilanteissa. Vieraantuminen ei aiheudu pelkästään teknologiasta tai työn luonteesta, vaan ennemminkin johtamistavoista ja käytännöistä työpaikoilla (Dipietro ja Pizam, 2008). Onnistunut muutos tarvitsee onnistuakseen johdon, joka selvästi osoittaa, että muutosta tarvitaan (Schein, 1992).

Kyynisyydestä ja välinpitämättömyydestä kertoneet tarinat (s. 134–141) vahvistivat mm. seuraavia aikaisempia tutkimustuloksia. Samaistumattomat kuvaavat tilaansa lojaalisuuden puutteella ja vieraantumisella (Humphreys ja Brown, 2002; Elsbach ja Bhattacharya, 2001). Välinpitämättömyys voi myös olla selviytymiskeino (Collins, 2003). Ironian tai huumorin kautta voi ilmentää kyynisyyttä (Dean, Brandes ja Dharwadkar, 1998). Johtajien johtamistyyli vaikuttaa työntekijöiden vieraantumiseen, suorituspainotteinen johtaminen vieraannuttaa enemmän kuin uudistava ja luova johtamistapa (Kanungo, 1992; Sarros, Tanewski, Winter, Santora ja Densten, 2002). Organisaatioiden yhdistämistilanteet lisäävät vieraantu-

misen mahdollisuutta (Gaski ja Ray, 2004). Organisaatio voi rakenteidensa avulla ohjata samaistumattomat yksilöt pois organisaatiosta (Kärreman ja Alvesson, 2004). Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön vähentävät vieraantumista (Kohn, 1976). Näiden havaintojen lisäksi kyynisyydestä ja välinpitämättömyydestä kertoneet tarinat vahvistivat sekä Teerikankaan (2006) hiljaisten voimien (*silent forces*) että Rankin (2000) pahan kierteen (*vicious circle*) -käsitteitä.

Omapäisyydestä ja kapinallisuudesta kertoneet tarinat (s. 142–146) vahvistivat mm. seuraavia aikaisempia tutkimustuloksia. Jos yksilö näkee yhteyksiä omien kiinnostustensa ja työpaikkansa tarkoituksen välillä, hän tuskin vieraantuu (Munro, 1976). Merkityksellisyiden, turvallisuuden ja pätevyyden tunteet ovat tärkeimpiä työntekijöitä organisaatioon sitovia asioita (Kahn, 1990). Ihmiset, jotka ovat vahvasti sitoutuneita työhönsä, eivät samaistu pelkästään työrooliinsa, vaan koko työn maailmaan (Hirschfeld ja Field, 2000). Ihmisen perustarpeet tyydyttämällä ja sisäisellä motivoitumisella taataan vieraantumattomuus (Ryan ja Deci, 2000a).

Kokoan seuraavassa vielä, miten tutkimus vahvisti aikaisempia vieraantumiseen, samaistumiseen, psykologiseen omistajuuteen, emotionaaliseen työhön ja johtamistavan merkitykseen liittyviä tutkimustuloksia.

Allardt (1983) kuvaa vieraantumista (*alienation*) kolmen ulottuvuuden avulla, jotka ovat objektivoituminen, esineellistyminen ja väärä tai valheellinen tietoisuus. Objektivoitumisella hän tarkoittaa sitä, että ihminen ei enää tunnista itseään eikä omia pyrkimyksiään toimintansa tuloksissa. Esineellistyminen taas ilmenee Allardtin mukaan, kun ihminen kokee itsensä ja muut sosiaalisten suhteiden verkostossa pelkkinä numeroina tai esineinä. Väärä tai valheellinen tietoisuus merkitsee Allardtin mielestä sitä, että ihminen etäännytty todellisista tarpeistaan. Seemanin (1959) mukaan vieraantumisen viisi ulottuvuutta ovat voimattomuus ja vallan puute (*powerlessness*), merkityksettömyys ja tarkoituksettomuus (*meaninglessness*), normittomuus (*normlessness*), eristyneisyys (*isolation*) ja itsestä

vieraantuminen (*self-estrangement*). Seeman (1975) korvasi myöhemmin eristyneisyyden kulttuurisella itsestä vieraantumisella (*cultural self-estrangement*). Hän lisäsi myös luokitukseen vielä kuudennen ulottuvuuden, joka oli sosiaalinen eristyneisyys (*social isolation*). Voimattomuutta ja vallan puutetta kuvaa Seemanin mukaan (1959, 1975) tilanne, jossa työntekijä ei koe voivansa vaikuttaa häneen ja hänen työhönsä liittyviin asioihin. Merkityksettömyys ja tarkoituksettomuus syntyvät työntekijässä silloin, kun hän ei enää ymmärrä organisaationsa toimintaa ja siten työnsä sisältöä. Normittomassa tilanteessa työntekijä pyrkii päämääriinsä laittomin keinoin tai hän ei koe työn olevan päämäärä. Eristyneisyys merkitsee eristäytymistä yhteiskunnasta. Itsestä vieraantuminen on tila, jossa työntekijä ei saa tyydytystä työstään. Kulttuurista itsestä vieraantumista edustaa mm. yksilön kieltäytyminen sitoutua olemassa oleviin kulttuurisiin arvoihin. Sosiaalisessa eristyneisyydessä yksilöt voivat jäädä organisaatiossa tahtomattaan yksin, jos työntekijät eivät koe kuuluvansa mihinkään ammatilliseen yhteisöön tai heillä ei ole mahdollisuutta osallistua organisaation toimintaan. (Seeman, 1959 ja 1975). Tämän tutkimuksen tarinoista löytyi erityisesti Allardtin (1983) kuvaamia esineellistyneisyydestä kertovia kuvauksia. Ne olivat samoja kuin Seemanin (1959, 1975) jaottelun mukaiset vallanpuutteen tunteesta (*powerlessness*) kertovat kuvaukset. Tarinoista noin neljäsosa oli vieraantumattomia. Allardtin (1983) ja Seemanin (1959, 1975) mukaan tehtyjä luokitteluja käsiteltiin tässä työssä sivuilla 108–112.

Elsbach (1999) jakaa organisatorisen samaistumisen neljään muotoon. Kyse on yksilön ja organisaation välisten identiteettien tietoisesta yhteydestä. Samaistuminen (*identification*) perustuu yksilön ja organisaation väliseen aktiiviseen ja positiiviseen yhteyteen. Samaistumattomuus (*dis-identification*) on taas yksilön ja organisaation identiteetin aktiivinen irtaantuminen toisistaan eli niiden välinen yhteys on negatiivinen. Epäselvä samaistumisen (*schizo-identification*) tila syntyy, kun yksilö samanaikaisesti sekä samaistuu että ei samaistu organisaation identiteettiin. Neutraalia samaistumista (*neutral-identification*) voisi taas kuvata yksilön organisaationaalisen samaistumisen ja samaistumattomuuden puutteella.

Tässä työssä organisatorista samaistumista Elsbachin mukaan tutkittiin kolmessa merkityksellisimmässä hallinnollisessa käännekohtassa (*turning point*, Bryant ja Wolfram Cox, 2004), jotka olivat vuoden 2002 päätös organisaatiomuutoksesta, vuonna 2003 tapahtunut organisaatioiden yhdistäminen ja vuoden 2004 alusta alkanut uusi organisaatiomalli. Vuonna 2002 tarinat kertoivat suurimmaksi osaksi epäselvästä samaistumisesta (*schizo-identification*). Samaistuminen (*identification*) organisaatioon oli tuolloin tarinoiden mukaan melko vähäistä. Vuonna 2003 tarinoissa kuului eniten samaistumattomia (*dis-identification*) kuvauksia. Tarinoiden mukaan joidenkin samaistuminen (*identification*) organisaatioon oli tuolloin kuitenkin lisääntynyt. Silloin kerrottiin myös kaikista vähiten neutraalisti samaistuneita (*neutral identification*) tarinoita. Vuonna 2004 kerrottiin taas eniten tarinoita epäselvästä samaistumisesta (*schizo-identification*). Sekä samaistumattomuus (*dis-identification*) että samaistuminen (*identification*) organisaatioon kuuluivat taas tarinoissa vähemmän kuin edellisvuoden asioista kerrottaessa. Samaistumisen teemaa Elsbachin (1999) jaottelun mukaan käsiteltiin tässä työssä sivuilla 113–117.

Psykologinen omistajuus (*psychological ownership*) on psykologisesti koettu ilmiö, jossa työntekijä kehittää omistavia tunteita kohdetta kohtaan (Van Dynen ja Pierce, 2004). Piercen ja kumppaneiden (2001) mukaan organisaation jäsenet voivat oppia organisaationsa omistajuuteen mm. oman työnsä hallinnan ja organisaatioon tutustumisen avulla sekä antamalla työpanostaan tai työvälineitään organisaation käyttöön. Piercen ja kumppaneiden (2004) tutkimukset korostavat oman työnsä hallinnan tunteen merkitystä psykologisen omistajuuden tunteen syntymiselle. Mitä enemmän yksilöt kokevat sitä työssään ja työympäristössään, sitä positiivisemmat ovat heidän tunteensa työnsä ja organisaationsa omistajuuteen. Tämän työn eräs henkilöstöravintolan työntekijä mm. kertoi organisaatiosta perillä olemisen auttavan sitoutumisessa organisaatioon (s. 126). Tässä työssä psykologisen omistajuuden teemaa käsiteltiin mm. sivuilla 126 ja 172.

Emotionaalinen eli tunnetyö (*emotion work*) on työtä, jota tehdessään työntekijä käyttää samalla persoonallisuuttaan ja tunteitaan (Hochschild, 1983, 2003). Harrisonin ja kumppaneiden (2005) mukaan työntekijät kiinnittävät itsensä organisaatioon tunteiden avulla. Heidän tutkimuksessaan koulun keittiössä työskentelevien työtyytyväisyyttä lisäsi mm. ”äidillinen” suhde lapsiin. Olennaista oli myös lojaalisuus koulua ja sen oppilaita kohtaan. Se piti koulujen keittäjiä lähellä organisaatiota. Hyvät suhteet opettajiin lisäsivät tätä positiivista tunnetta. Myös hyvä tiimihenki työtovereiden kesken erityisesti paineiden alla motivoi työntekijöitä. Vaikka koulun keittäjä ei ole varsinainen kasvatuksen ammattilainen, koulun muu henkilökunta opettajien ohessa ovat Lintukankaan ja kumppaneiden (2007) mukaan oppilaille aikuisen malleja ja siten auktoriteetteja ja kasvattajia. Keittäjä voi näin nähdä itsensä osana koulun kasvatustyötä. Tämän työn yksi koulunkeittäjä koki olevansa oheiskasvattaja, koska hän pystyi esimerkiksi olemaan mukana oppilaiden kasvatustyössä ruokailujen aikana (s. 127). Tässä työssä emotionaalisen työn teemaa käsiteltiin mm. sivuilla 126–127 ja 156.

Johtajien johtamistyyli vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen organisaatiosta (Kanungo, 1992). Suorituspainotteinen johtaminen vieraannuttaa Sarroksen ja kumppaneiden (2002) mukaan enemmän kuin uudistava ja luova johtamistapa. Vieraantumisen aiheudu pelkästään teknologiasta tai työn luonteesta, vaan Dipietron ja Pizamin (2008) mukaan ennemminkin johtamistavoista ja käytännöistä työpaikoilla. Tämän työn eräs koulusiivoaja kertoi uuden esimiehen ja organisaation jääneen hänelle vieraaksi, koska hän oli nähnyt esimiestään niin harvoin (s. 131). Johtamistavan vaikutusta työntekijään käsiteltiin tässä työssä mm. sivuilla 131–133, 136–137, 157, 162 ja 171–172.

Olin valinnut tämän työn teoreettisen käsitteistön lisäksi kaksi käsitettä, joiden avulla toivon pystyväni selventämään narratiivien sisältöä. Ne olivat Teerikankaan (2006) käyttämä hiljaisten voimien -käsite (*silent forces*) ja Rankin (2000) käyttämä pahan kierteen -käsite (*vicious circle*). Jos organisaatioiden yhteensulautumisessa unohdetaan liikkeenjohdolliset, asenteelliset, inhimilliset, emotio-

naaliset, maa- ja yrityskulttuuriset ja organisatoriset tekijät, Teerikankaan mukaan ”hiljaiset voimat” voivat saada vallan. Tässä työssä tuo hiljaisten voimien - käsite kuvasi sitä tiedon ja tunteen vajetta, mikä työntekijälle saattaa syntyä organisaatiomuutoksessa, jos hän ei enää koe samaistumista organisaatioon ja kiinnittymistä työhönsä. Pahan kierre synnyttää Rankin mukaan toimintakehiä tai -silmukoita, jotka esimerkiksi lisäävät organisaatiossa valvontaa lisäävää byrokratiaa. Se syntyy tahtomatta, kun organisaation jäsenet eivät ymmärrä sen vaikutusta. Tässä tutkimuksessa pahan kierre kuvasi tilannetta, jolloin ihmisten aika kului muuhun kuin perustehtävään ja yhteistoiminta väheni. Muutamassa kohdassa pystyin kyseisten käsitteiden avulla avaamaan mielestäni tämän tutkimuksen tarinoiden sisältöä merkittävästi. Hiljaisten voimien -käsitteen hyödyntäminen löytyy sivuilta 138 ja 177, pahan kierteen sivuilta 140 ja 175.

Tämän tutkimuksen empiirisissä tuloksissa tietyt tutkitut asiat näkyivät mielestäni selvemmin kuin aikaisemmissa vastaavissa tutkimuksissa. Selvisi, että erityisesti emotionaalista työtä tekevät ja organisaatiosta psykologista omistajuutta kokevat työntekijät suhtautuivat organisaatioon ja sen muutoksiin voimakkaasti. Heille työ ja työpaikka tuntuivat olevan sydämen asia, ei vain pakko- tai pakopaikka (s. 126–127, 156 ja 172). Aiemmin samaistumisen ja vieraantumisen käsitteitä ei ole liitetty samaan tutkimukseen vastaavalla tavalla. Tässä työssä konkretisoitui yksilön vaikeus samaistua organisaatioonsa ja vieraantuminen työstään organisaatioiden yhdistyessä ja erityisesti toimialaorganisaation aloittaessa (s. 120, 153–155, 161–163, 168–170, 176–178 ja 182). Jos työntekijä tiesi asioista, se tuntui auttavan häntä samaistumaan organisaatioonsa ja kiinnittymään työhönsä. Tässä esimiehellä tuntui olevan olennainen rooli (s.131–133, 136–137, 157, 162 ja 171–172). Organisaatiota kohtaan tunnettiin vahvaa lojaalisuutta, mikä myös ilmeisesti auttoi samaistumis- ja kiinnittymisprosesseissa (s. 134–136).

2 Tutkimustulosten hyödyntäminen

Miten työntekijöiden uuteen organisaatioon samaistumista ja työhön kiinnittymistä voisi konkreettisesti helpottaa? Kohdeorganisaatiossa muutokseen liittyvä päätöksentekoprosessi vei aikaa. Kuten asiakirjat 1–14 osoittavat, ensin odotettiin noin seitsemän vuotta, että poliittinen päätös organisaation perustamisesta saataisiin tehtyä. Kun se sitten oli kaupunginvaltuustossa vihdoinkin tehty, alkoi uusi odottaminen. Kesti kaksi vuotta ennen kuin organisaatiossa päädyttiin uuteen toimialaorganisaatioon. Tiedonsaanti muutosprosessin aikana helpotti erityisesti samaistumista organisaatioon. Suuri osa työntekijöistä koki saaneensa riittävästi tietoa organisaatiomuutoksen etenemisestä (mm. intranet, henkilöstölehdet, henkilöstötilaisuudet, esimies). He kuitenkin kritisoivat tiedon sisältöä ja sen vaikeataajuutta. Tätä aihepiiriä käsiteltiin tässä työssä mm. sivuilla 155–156 ja 159. Se, miten mm. organisaatiomuutoksesta puhutaan, on merkityksellistä (mm. Kurtti, 2006). Se voi kiinnittää yksilöt organisaatioon tai työntää heidät luotaan. Monesti organisaatioissa käytetään sotaisia (esim. strategiaa jalkautetaan tai henkilöstöön panostetaan) tai koneisiin (esim. työntekijä kuvataan koneen osana) liittyviä termejä. Toisenlaisten – esimerkiksi musiikillisten – kielikuvien käyttö voisi auttaa organisaatiota ja sen jäseniä muutoksessa (Mantere, Sillince ja Hämmäläinen, 2007). Kun niitä Mantereen ja kumppaneiden mukaan käytetään, muutos ei olekaan niin tuskallinen, vaan se voidaan kokea positiivisemmin. Organisaation toimintaa on myös verrattu jazz-muusikoiden improvisointiin (mm. Weick, 1995). Olennaista siinä on, miten kuunnellaan toisen soittoa ja reagoidaan siihen. Tietoisella myönteisten metaforien (mm. organisaation vertaaminen orkesteriin tai viestijoukkueeseen) käytöllä voitaisiin vaikuttaa positiivisesti työntekijöihin (Kurtti, 2006).

Osallistamisella (*participation*) organisaatiossa voidaan mm. edistää muutosta (Heller, 1991). Osallistaminen mahdollistaa sen, että käytetään jokaisen osallistujan kokemusta muutosprosessista ja lisätään kykyä keskustella (Gustavsen, 1995). Tämä taas lisää Gustavsenin mukaan kommunikaatiota ja dialogin mää-

rää prosessin aikana merkittävästi. Vaikka kohdeorganisaation muutosprosessissa käytettiin osallistamista, se ei onnistunut tarpeeksi hyvin. Se kääntyi liiaksi ”muka-osallistamiseksi” (Heller, Drench, Koopman ja Rus, 1988). Organisaatiomallin työstäminen osallistavin menetelmin oli tämän tutkimuksen esimiehistä periaatteessa hyvä, mutta lopullinen päätös mallista oli heistä epäoikeudenmukainen. Koska vähemmistö heistä oli valitun organisaatiomallin kannalla, he eivät voineet ymmärtää johdon tekemää päätöstä. He kokivat osallistamisen olleen vain näennäistä. Koska osallistaminen ei ilmeisesti ollut organisaation normaali työskentelymuoto, ihmisillä ei ollut taitoa toteuttaa sitä menestyksekkäästi. Osallistujia olisi pitänyt valmentaa siihen. Osallistamisen ajatellumpi käyttäminen olisi voinut helpottaa työntekijöiden samaistumista organisaatioon. Tätä aihepiiriä käsiteltiin tässä työssä mm. sivuilla 91–92, 104 ja 123–124.

Organisaation valitseman toimialayksikkömallin haasteita voisi verrata ns. matriisiorganisaation aiheuttamiin hankaluuksiin. Mintzbergin (1990) näkemykset siitä, että matriisiorganisaatio ei sovi turvallisuutta kaipaaville työntekijöille, organisaatiosta tulee matriisien takia monitasoinen ja monimutkainen sekä matriisiorganisaatiomallissa keskitason johto voi paisua ja hallintokustannukset kasvaa, saivat vahvistusta kohdeorganisaation tapauksessa. Tutkijat ovat haasteiden lisäksi löytäneet matriisimallista myös hyviä puolia (mm. Galbraith, 2002; Kuprenas, 2003; Talja, 2006). *”Matriisiorganisaatiolla johdettaessa pitää olla kyky tehdä päätöksiä nopeasti ja viedä asioita eteenpäin... Ihmisille pitää aina olla yksiselitteiden selvää, kuka on kenenkin esimies.”*, sanoo Koneen toimitusjohtaja Matti Alahuhta, joka on verrannut matriisiorganisaatiota hävittäjälentokoneeseen sen herkkyyden takia (Hammarsten, 2005). Hänen mukaansa matriisiorganisaation ongelmina voivat myös olla runsaan tiedon puuroutuminen ja vastuiden epäselvyydet. Esimiehet voivat mm. omalla johtamistyyllillään vaikuttaa työntekijöiden organisaatioon samaistumiseen ja työhön kiinnittymiseen (Kanungo, 1992; Sarros, Tanewski, Winter, Santora ja Densten, 2002). Organisaatiomallin uudelleen arviointi voisi motivoida erityisesti tämän tutkimuksen kouluissa työskentele-

viä työntekijöitä. Tätä teemaa käsiteltiin tässä työssä mm. sivuilla 120, 139, 144, 153–155, 161–162, 168–170 ja 176–177.

Kehittämäni nelikenttä, jossa yhdistin organisaatioon samaistumisen ja työstä vieraantumisen käsitteet, voi konkreettisesti auttaa organisaatioita niiden muutostilanteissa. Sen avulla voi kategorisoida muutosprosessia suhteessa samaistumisen ja vieraantumisen käsitteisiin. Siitä voi olla erityisesti apua organisaation johdolle ja esimiehille, mutta myös työntekijöille kaikilla organisaation tasoilla. Jotta voi olla muille avuksi, pitää ensin tiedostaa minkälaisia ajatuksia muutos itsessä herättää. Nelikentän avulla omien ajatusten analysointi voi helpottua. Sen jälkeen voi olla helpompi nähdä esimerkiksi omien alaistensa tai työkavereidensa tilanteet. Erilaisten esimerkiksi intranettiin koottujen tarinoiden avulla voi auttaa jotakin ihmistä ymmärtämään tunteitaan muutostilanteessa. Nelikenttä on kuitenkin vain apuväline omien ajatusten kirkastamiseen. Siitä voi kuitenkin olla apua mm. silloin, kun organisaatio on suuri ja esimiehet eivät ehdi työntekijöiden mielestä riittävästi käymään heidän luonaan. Kohdeorganisaationkin työntekijät toteivat, että omaa tilannetta helpottaa, kun asioista saa puhua. *”Ei paljo kiinnosta lähtee jonnekin infotilaisuuteen. On vaan sellasta puisevaa tekstiä. Ei sellasta jaksa kauheesti kuunnella. Mieluummin sit joku tulis tännepäin kertoa, missä mennään.”* Tai kuten vastaavasti eräs esimies muotoili asian. *”On tärkeää mennä työyhteisöihin keskustelemaan vapaamuotoisesti. On just niille henkilöille tärkeää, että sinne menee käymään. Sen kyllä huomaa. Isommissa kohteissa yksittäiset ihmiset tulee juttelemaan, kun teen lähtöä. Sitä ne tarttee: henkilökohtaista kontaktia.”*

Helsingin Sanomissa mm. kerrottiin keväällä 2006, että ”joka neljäs Soneran työntekijä on ”vieraantunut” työstään” (Raeste, 2006). Keskusteluissa jutun kirjoittaneen toimittajan ja organisaation henkilöstökyselyistä vastanneen henkilön kanssa selvisi, että itse kyselyssä ei ollut käytetty vieraantuminen-sanaa. Vasta ulkopuolisen tahon tekemässä raportissa mainittiin tuo sana. Organisaation vastuhenkilö oli hiukan kiusaantunut sanan herättämästä innostuksesta. Hän ei

olisi oikeastaan halunnut lainkaan puhua vieraantumisesta, vaan ennemminkin organisaatioon kuulumattomuuden tunteesta. Keskustelun päätteeksi olimme kuitenkin sitä mieltä, että puhuimme samasta asiasta. Sitoutuminen työhön ja organisaatioon on vähentynyt. Toimittaja taas oli hyvin perillä Marxista ja vieraantumisesta. Siksi hän kai näppäränä ammattilaisena oli sanan raportista poiminutkin. Keskustelujen jälkeen jäi mietityttämään, miksi vieraantuminen-sana oli henkilöstöihmisestä niin negatiivinen. Sanahan on erittäin kuvaava ja suomalaiseseen sanastoon sopiva, eikä sen välttämättä tarvitse olla leimaava tai jotenkin kiusallinen. Ehkä itse sana ei edes ollutkaan sitä, vaan mielikuvat marxilaisuudesta ja siihen liittyvistä asioista herättivät ikäviä ajatuksia. Kyseisen organisaation työntekijöiden ajatuksia organisaatiomuutoksesta ja vieraantumisesta olisi voinut selventää neljän solun yksilöllisten identiteettiväittämien avulla.

Lopuksi otan hiukan kärjistäen kantaa siihen, miten organisaatiomuutosta kannattaisi tämän tutkimuksen perusteella johtaa. Ennen organisaatiomuutosta olisi mielestäni hyvä selvittää työntekijöiden organisaatioonsa samaistumista edistäviä ja työstään vieraantumista ehkäiseviä tekijöitä, vaikka joidenkin mielestä se olisi kiireisessä muutoksessa ajanhukkaa. Näkemykseni mukaan se olisi organisaation etu. Kehittämäni nelikentän avulla voisi suhteellisen helposti hahmottaa mahdollisia kipupisteitä. Jos työntekijät esimerkiksi pitävät psykologista omistajuutta tai emotionaalista työtä tärkeinä asioina, niitä ei kannattaisi myöskään muutoksessa unohtaa. Muutenkin organisaatiossa olevia positiivisia asioita olisi muutoksessa hyvä vahvistaa. Työntekijöiden lojaalisuus organisaatiota kohtaan muutostilanteessa on arvokas asia, jonka menettäminen voi olla organisaatiolle kohtalokasta.

3 Tutkimusmenetelmien arviointi

Koska tutkijan rooli on laadullisessa tutkimuksessa niin olennainen, tutkimusta arvioitaessa on syytä erityisesti selvittää hänen vaikutuksensa mm. aineiston keräämiseen ja analysointiin (Patton, 1990). Esiymmärrykseni osasta tutkimuskohteeksi tulleesta organisaatiosta perustui opettajavuosieni aikana tapahtuneisiin (1991–1997) yksittäisiin kohtaamisiin sen työntekijöiden kanssa. Osa niistä antoi minulle hyvin idealistisen kuvan organisaation toiminnasta, osa taas avasi inhorealistisenkin maailman. Kun siirryin erilaisten vaiheiden jälkeen organisaation henkilöstöpäälliköksi vuonna 2003, tilanne muuttui. Olin hyvin sisällä organisaatiossa, tiesin paljon sen toiminnasta ja ihmisistä. Kun silmäni avautuivat uusille asioille, tulin samaan aikaan todennäköisesti joillekin asioille sokeaksi. Koska olin yksi organisaation jäsen, en enää pystynyt samalla tavalla katsomaan asioita helikopteriperspektiivistä. Kun lopulta ryhdyin tutkimaan organisaatiota, tilanne muuttui vielä kerran. Nyt tarkoitukseni oli nimenomaan taas katsoa asioita ulkopuolisen – mutta sen sisällä olleen – henkilön näkökulmasta. Lisäksi roolini organisaation ulkopuolisena kehittäjänä ja sen määräaikaisena henkilöstöpäällikkönä avasivat minulle myös uusia katsomissuuntia tutkittuihin ilmiöihin.

Mielestäni oppimiseni organisaatiosta oli kuin mikä tahansa spiraalimaisen oppimisen kehä. Lähdin jokaisessa vaiheessa (opettaja, henkilöstöpäällikkö, tutkija, kehittäjä, henkilöstöpäällikkö, tutkija) pikkuhiljaa kerimään tietoa. Tieto rakentui toisen päälle ja muodosti lopulta näkemyksen organisaatiosta ja sen kulloisestakin tilasta. Nykyään olen sitä mieltä, että organisaation monivivahteisesta synty- ja yhdistymistarinnasta huolimatta kyseessä oli suhteellisen normaali ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa syntyvä tapahtumien vyöry. Muutos on aina vaikea asia, jossa kaikki eivät voi olla tyytyväisiä. Vaikka monet asiat ovat kirkastuneet minulle, organisaation ihmiset ja heidän tarinansa ovat edelleen yhtä lailla yksittäisiä kuvauksia jokaiselle omasta totuudesta. Tarinat antavat toki suunnan kokonaisuudelle, mutta sen kanssa joutuu olemaan varovainen. Jos olisinkin kuulut aivan toisten henkilöiden tarinat, käsitykseni voisi olla toinen.

Tulosten luotettavuuteen vaikuttavat myös mm. käytetyt menetelmät (Patton, 1990). Tämäkin kokonaisuus kietoutuu tutkijan roolin ympärille, koska hänhän valinnat on tehnyt. Tutkimuksen tehtyänikin olen sitä mieltä, että valitsemani lähestymistavat olivat tähän tutkimukseen sopivia. Haastattelemalla sain esille sellaisia asioita, joita en olisi pelkkiä tilastoja tutkimalla tai kyselyjä tekemällä ja analysoimalla koskaan löytänyt. ATLAS.ti-ohjelma oli erinomainen apuväline haastattelujen purkamisessa. Narratiivinen tutkimusote auttoi minua ymmärtämään haastateltavien maailmaa ja kokemusta. Tapaustutkimus sopii hyvin sekä todellisessa ympäristössä tutkitun ilmiön kuvaamiseen (Yin, 1993) että organisaation ja sen jäsenten tutkimiseen (Yin, 1994). Tapaustutkimuksen arvioimiseen ei ole olemassa mitään tiettyjä ohjeita (Eisenhardt, 1989). Jos tapaustutkimuksesta halutaan rakentaa teoria, pitää Eisenhardtin mukaan empiiristen todisteiden ja metodien vahvistaa valittua teoriaa. Tällöin vahvuutena on jo testattu ja empiirisesti pätevä teoria, heikkoutena voi taas olla joko liian monimutkainen tai kapea teoria. Tämän tutkimuksen yhteydessä induktiivisen päättelyn lopputuloksena syntynyt nelikenttä ja siihen kytkeytyvät identiteettiväittämät ovat yksi tapa hahmottaa organisaatioiden muutosprosesseja. Käsitteellisenä jäsenyyksenä se voi olla hyödyksi erityisesti muutosorganisaatioiden esimiehille.

Triangulaatiolla voidaan taata tutkimustulosten luotettavuus (Patton, 1990). Kun useat lähteet kertovat saman tuloksen samasta ilmiöstä, kasvaa todennäköisyys, että saavutettu tulos on pätevä (Yin, 1993, 1994). Yhdestäkin tapauksesta voidaan Yinin mukaan tehdä yleistyksiä, mutta sitä ennen pitää selvittää tutkijan roolin vaikutukset, tutkimuksen siirtämismahdollisuudet toiseen ympäristöön, tapaustutkimuksen prosessin toistamisedellytykset sekä ”onko työssä tutkittu juuri sitä, mitä piti tutkia”. Tässä työssä käytettiin lähteenä erityisesti haastattelumateriaalia, mutta sen rinnalla tutkittiin myös asiakirjoja ja havainnoitiin organisaatiota. Asiakirjoista tehdyt löydökset saivat tukea haastatteluissa. Tutkijan omat havainnot organisaatiosta sen eri vaiheissa taas auttoivat ymmärtämään haastateltujen tarinoita. Vastaavanlaisen tutkimuksen voisi helposti tehdä mm. jossain saman kaupungin toisessa liikelaitokseksi muutetussa muutosorganisaatiossa.

Jos näin tehtäisiin, saataisiin hyvää vertailumateriaalia ja voitaisiin testata tämän tutkimuksen löydöksiä. Tutkimuksen pätevydestä kertoo myös se, miten kattavasti tutkimus tuo esiin teorian ja päätelmien yhteydet (Eisenhardt, 1989).

Tässä työssä käsiteltiin organisaatioon samaistumiseen ja työstä vieraantumiseen liittyviä teorioita. Vaikka samaistumisen ja vieraantumisen käsitteet ovat lähtökohtaisesti erilaisia, onnistuin mielestäni yhdistämään ne suhteellisen hyvin. Muutosprosessien tarkasteleminen samanaikaisesti kahdesta suunnasta oli mielestäni perusteltua ja hedelmällistä. Pystyin mielestäni tekemään aineistosta päätelmiä, jotka pohjautuvat valittuihin teorioihin. Löydökset ovat myös periaatteessa yleistettävissä muihin organisaatioihin. On kuitenkin otettava huomioon, mitä Patton (1990) toteaa laadullisen tapaustutkimuksen rajoituksista. Hänen mukaansa jokainen tapaustutkimus on erityinen, vaikka niistä ei voidakaan ajan, paikan ja asiayhteyden takia tehdä luotettavia yleistyksiä. Hodgkinsonin ja Healey'n (2008) mielestä organisaatioiden tutkimisessa pitäisi tulevaisuudessa tilanetajuisesti ja tunteiden vaikutuksia aistien yhdistää enemmän sekä erilaisia tutkimusperinteitä että käytännön havaintoja ja ”laboratoriotutkimusta”. Tämä työ on ollut yritys tähän suuntaan.

4 Jatkotutkimusajatukset

Olen ollut kohdeorganisaatiossa mukana ulkopuolisena kehittäjänä osana Työsuojelurahaston tukemaa kehittämishanketta ”Henkilöstön selviytyminen avoimeen kilpailuun siirryttäessä: case Palmia”. Hanke toteutettiin 1.9.2005–31.12.2007. Hanketta jatkettiin kevään 2008 ajan organisaation omalla seuranta-hankkeella. Vajaan kolmen vuoden aikana kertyi aineistoa, josta tässä tutkimuksessa on hyödynnetty vain osaa. Aineistoa kannattaisi hyödyntää tieteellisesti vielä laajemmin kuin tässä työssä on tehty. Mm. seuraavat kehittämishankkeen loppuraportissa (Ponteva, 2008) esiin nostetut asiat kaipaivat tieteellistä lisäselvitystä. Tiukentuneet mitoitukset ovat vähentäneet työntekijöitä kohteessa: vähemmällä väellä tehdään nyt sama tai enemmän kuin ennen. Miten kauan henkilöstö jaksaa pysyä mukana? Pitkään organisaatiossa olleet työntekijät ovat tottuneet tekemään työnsä perusteellisesti. Nyt työ täytyy tehdä kiireemmin ja pinnallisemmin. Voiko halvemmalla saada laadukasta tai jopa laadukkaampaa palvelua kuin ennen? Kun hinnat kilpailutuksen myötä ovat laskeneet, voittaneelle palvelutuottajalle tilanne on haastava. Voi olla, että se on tehnyt alihinnoitellun tarjouksen päästäkseen mukaan toimintaan. Kun jatkosopimuksia tehdään, on hyvin todennäköistä, ettei se enää suostu niin alhaisiin hintoihin. Kohteet menevät silloin uudelleen kilpailutettaviksi. Se, miten mm. hinnan ja laadun suhdetta tarjouskilpailussa painotetaan, on merkittävä asia. Tarjouskilpailun kriteereiden asettaminen viisaasti vaatii myös paljon osto-osaamista kilpailuttajaorganisaatiolta.

Jaana Haatainen (2003) on tutkinut pääkaupunkiseudun bussiliikenteen kilpailuttamisen henkilöstövaikutuksia. Hänen mukaansa mm. ”kilpailuttamisella on ollut selkeästi kielteinen vaikutus henkilöstön työhön ja heidän työolosuhteisiinsa” ja ”työntekijät kokevat kilpailuttamisen lisänneen epävarmuutta työpaikan säilyvyydestä”. Kilpailuttaminen tehosti yhtiöiden toimintaa, mutta ”tämän seurauksena ongelmaksi on kuitenkin muodostunut kiireen ja työn henkisen rasittavuuden selvä lisääntyminen”. Haatainen esitti johtopäätöksissään mm. suosituksena, että

”kilpailuttamiskäytäntöjä ja kilpailuttamisen pelisääntöjä kehitettäisiin henkilöstö paremmin huomioon ottavaan suuntaan. Tarjouspyyntöön voitaisiin esimerkiksi sisällyttää maininta henkilöstöohjelmasta, joka liikennöitsijällä tulisi olla voidakseen osallistua kilpailuun”.

Ilman syvällistä teoriaperustetta ehdotan, että organisaation tarinoita kannattaisi tutkia myös kaunokirjallisesta näkökulmasta. Tätä kokeilin tämän tutkimuksen yhteydessä syksyllä 2007, mutta luovuin siitä työn hallittavuuden vuoksi. Kaunokirjallinen lähestymistapa voisi tarjota hedelmällisen näkökulman organisaation elämään. Koska lukija ei voi varmasti tietää, minkälainen kertoja on kyseessä, kaunokirjallisuudesta tutut hahmot voisivat olla siinä avuksi. Meidän on myös helpompi samaistua sellaisten tavallisten henkilöiden tarinoihin, joiden elämä ei suju täydellisesti. Tällaisia löytyy erityisesti haastatelluista työntekijöistä.

Gabriel (1995) näkee organisaation tietynlaisena haavemaailmana, jota ei voi johtaa. Se muodostuu organisaatiosta liikkeellä olevista tarinoista, myyteistä, vitseistä ja juoruista. Tuo maailma on rikas ja monitasoinen ja se kuvastaa jäsentensä yksilöllisyyttä esimerkiksi kertomalla tarinan sankarin, sankarillisen selviytyjän, uhrin tai rakkauden kohteen näkökulmasta. Nuo tarinat ovat täynnä erilaisia tunteita kuten vihaa, katkeruutta, ylpeyttä, toivoa, nostalgiaa, pelkoa, huolestuneisuutta, häpeää, syyllisyyttä, onnea ja rakkautta. Tällaiset tarinat eivät ole johdettavissa. Yleensä käy niin, että tarinoiden toiveet menevät todellisuuden, tunteet rationaalisuuden ja fantasia faktojen edelle. Gabriel (2000) jakaa Aristoteleen (1997, 2007) tapaan organisaationaliset mikrotasolla tapahtuvat tarinat eeppiseen, traagiseen ja koomiseen sekä romanttiseen tarinaan. Eeppisessä tarinassa päähenkilö on sankari, joka selviää tilanteista. Traagisen tarinan keskushahmo on täysin ansaitsemattoman epäonnen uhri, kun taas koomisessa tarinassa hän on ansainnut uhrin tai hölmön roolin. Romanttisessa tarinassa päähenkilö on rakkauden kohteena. Pääluokista voidaan johtaa alaluokkia, joista kohdeorganisaatioiden tarinoiden tutkimisen kannalta mielestäni olennaisin on tragikoominen tarina.

Sköldberg (1994) mm. löysi ruotsalaisen julkishallinnon muutostutkimuksessaan tarinoiden avulla organisaatioista tragedioita, romanttisia komedioita ja satiireja. Suomessa mm. Trainers' Housen ja Jari Sarasvuon tarinan voisi luokitella eeppiseksi sankaritarinaksi (Savaspuro, 2007) ja Paloheimon perheyriksen tarinan tragediaksi (Iivonen, 2007). Kohdeorganisaation arjen sankarityöntekijöistä catering-tehtaalla ja eräällä ala-asteen koululla kerrottiin positiivisen näyttävästi Helsingin Sanomien NYT-liitteessä, kun haluttiin välittää tietoa kouluruokailusta ja sen haasteellisuudesta (Väkevä, 2007). Czarniawska (2006) on tutkimuksissaan hyödyntänyt kaunokirjallisuutta ja romaanihenkilöiden tarinoita, koska ne ovat kuvanneet paremmin käsiteltyä asiaa kuin esimerkiksi tutkimuksen kohteena olleen organisaation henkilöiden kertomat tarinat. Liitteenä (liite 7) on tämän työn mikrotarinoiden henkilöitä minun mielestäni muistuttavat kaunokirjalliset vastineet.

Bloom (2009) on mm. koonnut parikymmentä esseetä vieraantumisen roolista kaunokirjallisuudessa. Tarkastelun kohteena ovat mm. Salingerin Sieppari ruispellossa, Shakespearen Hamlet, Homeroksen Ilias, Woolfin Mrs. Dalloway ja Keseyn Yksi lensi yli käenpesän. Tämän työn kannalta merkittävä essee on Melvillen vuonna 1853 julkaistu Bartleby (suomennos 1999), jota Tally (2009) teoksessa analysoi. Kertomuksessa käsitellään työntekijän vieraantumista työelämässä. Bartleby on lakiasiain toimiston kirjuri, joka ensin kieltäytyy tarjotuista työtehtävistä ja lopulta kieltäytyy itse elämästä olematta kuitenkaan itsetuhoinen. Tallyn mielestä kertomuksessa kuvataan täydellisesti vieraantumisen kaikki mahdolliset muodot (vieraantuminen yhteiskunnasta, työstä, työtovereista, itsestä). Kirjurin vieraantuminen edustaa Tallyn mielestä kaikkien työntekijöiden vieraantumista systeemissä, joka vaatii yksilöltä työtä vaihdannan välineeksi työmarkkinoilla. Yli 150 vuotta vanha kertomus kuvaa mielestäni uskomattoman ajankohtaisella tavalla sekä esimiehen ja alaisen välistä suhdetta että työntekijän etäännyntymistä työnantajan haluamasta tavoitteesta. Jotain tällaista haluaisin jatkossa kaunokirjallisuuden avulla selvittää ja tuoda organisaatiomuutostutkimukseen.

Lähteet

Aaltonen, Mika ja Heikkilä, Titi (2003) *Tarinoiden voima. Miten yritykset hyödyntävät tarinoita?* Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Aktouf, Omar (1992) *Management and Theories of Organizations in the 1990s: Toward a Critical Radical Humanism?* *Academy of Management Review*. Briarcliff Manor: Jul1992, Vol. 17, Iss. 3, p. 407–431.

Aktouf, Omar (1993) *The Aktouf Article – Some Clarifications.* *Academy of Management Review* 1993, Vol. 18, No. 3, p. 395–396.

Albert, Stuart; Ashforth, Blake E. ja Dutton, Jane E. (2000) *Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges.* *Academy of Management Review* 2000, Vol. 25, No. 1, p. 13–17.

Albert, Stuart ja Whetten, David A. (1985) *Organizational Identity.* *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7 (1985), p. 263–295 teoksessa *Organizational Identity: A Reader* (2004), p. 89–118. Toim. Hatch, Mary Jo ja Schultz, Majken. Oxford: Oxford University Press.

Alasuutari, Pertti (1986) *Työmiehen elämäntarina ja alkoholismi. Tutkimus alkoholismin suhteesta emokulttuuriin.* *Lisensiaattityö.* Tampereen yliopisto, Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Sarja A, Tutkimuksia 9-1986. Tampere: Tampereen yliopisto, jäljennepalvelu.

Alasuutari, Pertti (1999) *Laadullinen tutkimus.* Vaajakoski: Vastapaino Oy.

Allardt, Erik (1966) *Yhteiskunnan rakenne ja sosiaalinen paine.* Porvoo: WSOY. 2. painos.

Allardt, Erik (1983) *Sosiologia I*. Juva: WSOY.

Alvesson, Mats (2003) Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. *Academy of Management Review* 2003, Vol. 29, No. 1, p. 13–33.

Alvesson, Mats ja Willmott, Hugh (2002) Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*, July 2002, Vol. 39, Iss. 5, p. 619–644.

Aristoteles (1997) *Osa IX: Retoriikka*. Runousoppi. Tampere: Tammerpaino Oy.

Aristoteles (2007) *Runousoppi*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Ashforth, Blake E. ja Humphrey, Ronald H. (1993) Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *The Academy of Management Review* 1993, Vol. 18, No. 1, p. 88–115.

Ashforth, Blake E. ja Mael, Fred (1989) Social Identity Theory and The Organization. *The Academy of Management Review* 1989, Vol. 14, No. 1, p. 20–39.

Atkinson, Paul ja Coffey, Amanda (2003) Revisiting the Relationship between Participant Observation and Interviewing teoksessa *Inside Interviewing*. *New Lenses, New Concerns*, p. 415–428. Toim. Holstein, James A. ja Gubrian, Jaber F. London: Sage

Avey, James B., Wernsing, Tara S. ja Luthans, Fred (2008) Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, March 2008, Vol. 44, No. 1, p. 48–70.

Banai, Moshe ja Reisel, William D. (2007) The influence of supportive leadership and job characteristics on work alienation: A six-country investigation. *Journal of World Business* 42 (2007) 463–476.

Bao, Yeqing; Zhou, Kevin Zheng ja Zhou, Nan (2006) Social Alienation in a transitional economy: Antecedents and impact on attitude toward social reform. *Journal of Business Research*, 59, p. 990–998.

Barker, James R. (1993) Tightening the Iron Cage: Concertive Control on Self-Managing Teams. *Administrative Science Quarterly*, 38 (1993): 408–437.

Barsade, Sigal G. (2002) The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, No. 1, p. 644–675.

Barsade, Sigal G., Brief, Arthur P. ja Spataro, Sandra E. (2003) The Affective Revolution in Organizational Behavior: The Emergence of a Paradigm teoksessa *Organizational Behavior, The State of the Science*, p. 3–52. Toim. Greenberg, Jerald. London: Lawrence Erlbaum Associates. 2. painos.

Barsade, Sigal G. ja Gibson, Donald E. (2007) Why Does Affect Matter in Organizations? *Academy of Management Perspectives* 2007, Vol. 21, No.1, p. 36–59.

Barsade, Sigal G.; Ward, Andrew J.; Turner, Jean D.F. ja Sonnenfeld, Jeffrey A. (2000). To Your Heart's Content: A Model of Affective Diversity in Top Management Teams. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, p. 802–836.

Bartel, Caroline A. ja Garud, Raghu (2009) The Role of Narratives in Sustaining Organizational Innovation. *Organization Science*, Vol. 20, No. 1, January-February 2009, s. 107–117.

Bennis, Warren ja Thomas, Robert J. (2002) *Geeks and Geezers: How Era, Values, and Defining Moments Shape Leaders*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Bhattacharya, C. B. ja Elsbach, Kimberly D. (2002) Us Versus Them: The Roles of Organizational Identification and Disidentification in Social Marketing Initiatives. *Journal of Public Policy & Marketing*, Spring 2002, Vol. 21 (1), p. 26–36.

Blauner, Robert (1964) *Alienation and Freedom: The factory worker and his industry*. Chicago: The University of Chicago Press.

Bloom, Harold (2009) *Bloom's Literary Themes: Alienation*. New York: Bloom's Literary Criticism.

Boje, David M. (1991a) Consulting and Change in the Storytelling Organisation. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 4, No. 3, 7–17.

Boje, David M. (1991b) The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm. *Administrative Science Quarterly*, Volume 36, Issue 1 (Mar, 1991), 106–126.

Boje, David M. (1995) Stories of the Storytelling Organization: A postmodern analysis of Disney as "Tamara Land". *Academy of Management Journal*. August 1995, Vol. 38 (4): 997–1035.

Boje, David M. (1998) The Postmodern Turn from Stories-as-Objects to Stories-in-Context Methods. *Research Methods Forum* No 3. (Fall 1998) http://aom.pace.edu/rmd/1998_forum_postmodern_stories.html

Boje, David M. (2001) *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*. London/Thousand Oaks/New Delhi: Sage Publications.

Bolton, Sharon C. ja Boyd, Carol (2003) Trolley dolly or skilled emotion manager? Moving on from Hochschild's Managed Heart. *Work, employment and society* 2003, Volume 17 (2): 289–308.

Boudens, Connie J. (2005) The Story of Work: A Narrative Analysis of Workplace Emotion. *Organization Studies* 2005, 26 (9): 1 285–1 306.

Brewer, Marilyn B. ja Gardner, Wendi (1996) Who Is This "We"?: Levels of Collective Identity and Self Representations. *Journal of Personality and Social Psychology* 1996, Vol. 71, No. 1, p. 83–93.

Brickson, Shelley (2000) The Impact of Identity Orientation on Individual and Organizational Outcomes on Demographically Diverse Settings. *Academy of Management Review* 2000, Vol. 25, No. 1, p. 82–101.

Briner, Rob B. (2005) What Can Research into Emotion at Work Tell Us about Researching Well-being at Work? *International Journal of Work Organisation and Emotion* 2005, Vol. 1, No. 1, p. 67–73.

Brown, Andrew D. (2006) A Narrative Approach to Collective Identities. *Journal of Management Studies*, June 2006, 43:4, p. 731–753.

Brown, Andrew D. ja Humphreys, Michael (2002) Nostalgia and the Narrativization of Identity: A Turkish Case Study. *British Journal of Management*, Vol. 13, p. 141–159.

Brown, Andrew D. ja Starkey, Ken (2000) Organizational Identity and Learning: A Psychodynamic Perspective. *Academy of Management Review* 2000, Vol. 25, No. 1, p. 102–120.

Bruner, Jerome (1985) Narrative and Paradigmatic Modes of Thought teok-
sessa Learning and Teaching the Ways of Knowing, Eighty-Forth Yearbook of
National Society for the Study of Education, Part II, 84:2, p. 97–115. Toim. Eis-
ner, Elliot. Illinois: The University of Chicago Press.

Bruner, Jerome (1986) Actual minds, possible word. Cambridge: Harvard Uni-
versity Press.

Bruner, Jerome (1987) Life as Narrative. Social Research 1987, Vol. 54, No. 1,
p. 11–32.

Bruner, Jerome (1990) Acts of Meaning. Cambridge: Harvard University Press.

Bruner, Jerome (1991) The Narrative Construction of Reality. Critical Inquiry,
Vol. 18, No. 1, p. 1–21.

Bruner, Jerome (2003) Making Stories. Law, Literature, Life. Harvard University
Press: Cambridge.

Bryant, Melanie ja Wolfram Cox, Julie (2003) The Telling of Violence: Organiza-
tional Change and Atrocity Tales. Journal of Organizational Change Manage-
ment, Vol. 16, No. 5, 2003, p. 567–583.

Bryant, Melanie ja Wolfram Cox, Julie (2004) Conversion Stories as Shifting Nar-
ratives of Organizational Change. Journal of Organizational Change Manage-
ment, Vol. 17, No. 6, p. 578–592.

Buono, Anthony F. ja Bowditch, James L. (1989) The Human Side of Mergers
and Acquisitions: Managing Collisions between People, Cultures and Organiza-
tions. San Fransisco: Jossey-Bass.

Cameron, Kim S. (1994) Strategies for Successful Organizational Downsizing. *Human Resource Management*, Summer 1994, Vol. 33, No. 2, 189–211.

Cartwright, Sue ja Cooper, Cary L. (1992) *Mergers and Acquisitions: The Human Factor*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.

Chiu, Warren C. K.; Hui, Harry ja Lai, Gina, W. F. (2007) Psychological Ownership and Organizational Optimism amid China's Corporate Transformation: Effects of an Employee Ownership Scheme and a Management-dominated Board. *International Journal of Human Resource Management*, February 2007, 18:2, p. 303–320.

Chreim, Samia (2001) Organizational Identification During Major Change: The Dynamics of Dissociation and Re-association. *Academy of Management Proceedings* 2001.

Coffey, Amanda ja Atkinson, Paul (1996) *Making Sense of Qualitative Data*. Thousands Oaks: Sage Publications.

Collinson, David L. (2003) Identities and Insecurities: Selves at Work. *Organization* 2003, Vol. 10, No. 3, p. 527–547.

Corley, Kevin G. ja Gioia, Dennis A. (2004) Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49 (2004): 173–208.

Creswell, John W. (2003) *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. London: Sage Publications.

Cuba, Egon G. ja Lincoln, Yvonna S. (1994) Competing Paradigms in Qualitative Research teoksessa Handbook of Qualitative Research s. 105-117. Toim. Denzin, Norman K. ja Lincoln, Yvonna S. Thousand Oaks, CA: Sage.

Czarniawska-Joerges, Barbara (1997a) Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity. Chicago: The University of Chicago Press.

Czarniawska-Joerges, Barbara (1997b) Narratives of Individual and Organizational Identities. Communication Yearbook 17 (1997: 193-221) teoksessa Organizational Identity: A Reader (2004), p. 407-435. Toim. Hatch, Mary Jo ja Schultz, Majken. Oxford: Oxford University Press.

Czarniawska, Barbara (2006) Doing Gender unto the Other: Fiction as a Mode of Studying Gender Discrimination in Organizations. Gender, Work and Organization, Vol. 13, No. 3, May 2006, p. 234–253.

Dauids, Anthony (1955) Alienation, Social Apperception, and Ego Structure. Journal of Consulting Psychology 1955, Vol. 19, No. 1, p. 21–27.

Davies, Bronwyn ja Harre, Rom (1990) Positioning: The Discursive Production of Selves. Journal of The Theory of Social Behaviour. Vol. 20, p. 43–63.

Dawson, Patrick (2003) Understanding Organizational Change: The Contemporary Experience of People at Work. London: Sage Publications.

Dean, Dwight G. (1961) Alienation: Its Meaning and Measurement. American Sociological Review, Vol. 26, No. 5, p. 753–758.

Dean, James W. Jr.; Brandes, Pamela ja Dharwadkar, Ravi (1998) Organizational Cynicism. Academy of Management Review 1998, Vol. 23., No. 2, p. 341–352.

Deci, Edward L., Connell, James P. ja Ryan, Richard M. (1989) Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology* 1989, Vol. 74, No. 4, p. 580–590.

Deci, Edvard L. ja Ryan, Richard M. (2000) The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry* 2000, Vol. 11, No. 4, p.227–268.

Denzin, Norman K. ja Lincoln, Yvonna S. (1994) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Diamond, Jared (2007) ROMAHDUS. Miten yhteiskunnat päättävät tuhoutua tai menestyä. Englanninkielisestä vuonna 2005 ilmestyneestä alkuteoksesta COL-LAPSE. How Societies Choose to Fail or Succeed suomentanut Kimmo Pietiläinen. Helsinki: Terra Cognita Oy.

DiPietro, Robin B. ja Pizam, Abraham (2008) Employee Alienation in the Quick Service Restaurant Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 32, No. 1, February 2008, p. 22–39.

Denning, Steve (2001) *The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations*. Boston: Butterworth Heinemann.

Dutton, Jane E. ja Dukerich, Janet M. (1991) Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, Sep 1991, Vol. 34, No. 3, p. 517–554.

Dutton, Jane E.; Dukerich, Janet M. ja Harquail, Celia V. (1994) Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly* 1994, Vol. 39, Iss. 2, p. 239–263.

Eagleton, Terry (2000) Marx teoksessa *The Great Philosophers*, p. 223–256. Toim. Raphael, F. ja Monk, R. London: Weidenfeld ja Nicholson.

Eisenhardt, Kathleen M. (1989) Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review* 1989, Vol. 14, No. 4, p. 532–550.

Ehrenreich, Barbara ja Hochschild, Arlie Russell (2002). *Global Woman: Nannies, Maids and Sex Workers in the New Economy*. London: Granta Books.

Elsbach, Kimberley D. (1999) An Expanded Model of Organizational Identification. *Research in Organizational Behaviour* 1999, Vol. 21, p. 163–200.

Elsbach, Kimberly D. (2003) Relating Physical Environment to Self-Categorizations: Identity Threat and Affirmation in a Non-Territorial Office Space. *Administrative Science Quarterly*, 48 (2003, p. 622–654.

Elsbach, Kimberly D. (2004) Interpreting workplace identities: the role of office décor. *Journal of Organizational Behavior*, Feb 2004, 25, p. 99–128.

Elsbach, Kimberly D.; Barr, Pamela S. ja Hargadon, Andrew B. (2005) Identifying Situated Cognition on Organizations. *Organization Science*, Vol. 16, No. 4, July-August 2005, p. 422–433.

Elsbach, Kimberley D. ja Bhattacharya, C. B. (2001) Defining Who You Are By What You're Not: Organizational Disidentification and The National Rifle Association. *Organizational Science*, Vol. 12, No. 4, July-August 2001, pp. 393–413.

Elsbach, Kimberly D. ja Kramer, Roderick M. (1996) Member's Responses to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering the *Business Week* Rankings. *Administrative Science Quarterly*, 41 (1996), p. 442–476.

Empson, Laura (2004) Organizational Identity Change: Managerial Regulation and Member Identification in an Accounting Firm Acquisition. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, Iss. 8, Nov. 2004, p. 759–781.

Erikson, Erik Homburg (1959) The Problem of Ego Identity. *Psychological Issues* 1, p. 101–171.

Erikson, Erik Homburg (1968) *Identity: Youth and Crisis*. New York: Norton.

Feather, N. T. ja Rauter, Katrin A. (2004) Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Mar 2004, 77, p. 81–94.

Fleming, Peter (2005) Metaphors of Resistance. *Management Communication Quarterly* 2005, Vol. 19, No. 1, p. 45–66.

Fleming, Peter ja Sewell, Graham (2002) Looking for the Good Soldier, Svejik: Alternative Modalities of Resistance in the Contemporary Workplace. *Sociology* 2002, Vol. 36, No. 4, p. 857–873.

Flick, Uwe (1998) *An Introduction to Qualitative Research*. London: Sage.

Foreman, Peter ja Whetten, David A. (2002) Member's Identification with Multiple-Identity Organizations. *Organizational Science*, Vol. 13, No. 6, November-December 2002, p. 618–635.

Gabriel, Yiannis (1995) The Unmanaged Organization: Stories, Fantasies and Subjectivity. *Organization Studies* 1995, 16/3, p. 477–501.

Gabriel, Yiannis (1999) Beyond Happy Families: A Critical Reevaluation of the Control-Resistance-Identity Triangle. *Human Relations* 1999, Vol. 52, No. 2, p. 179–203.

Gabriel, Yiannis (2000) *Storytelling in Organizations. Facts, Fictions and Fantasies*. University Press: Oxford.

Gabriel, Yiannis (2004a) Introduction teoksessa *Myths, Stories, and Organizations. Premodern Narratives for Our Times* (2004), p. 1–9. Toim. Gabriel, Yiannis. Oxford: Oxford University Press 2004.

Gabriel, Yiannis (2004b) The Narrative Veil: Truth and Untruths in Storytelling teoksessa *Myths, Stories, and Organizations. Premodern Narratives for Our Times* (2004), p. 17–31. Toim. Gabriel, Yiannis. Oxford: Oxford University Press 2004.

Gardner, Howard with the collaboration of Emma Laskin (1995) *Leading Minds. An Anatomy of Leadership*. USA: HarperCollinsPublishers.

Gagne, Marylene ja Deci, Edward L. (2005) Self-determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, p. 331–362.

Galbraith, Jay (2002) Organizing to Deliver Solutions. *Organizational Dynamics*, Vol. 31, No. 2, p. 194–207.

Galinsky, Adam D.; Magee, Joe C.; Inesi M. Ena ja Gruenfeld, Deborah H. (2006) Power and Perspectives Not Taken. *Psychological Science*, Vol. 17, No. 12, p. 1068–1074.

Gaski, John F. ja Ray, Nina M. (2004) Alienation in the Distribution Channel: Conceptual, Measurement, and Initial Theory Testing. *International Journal of*

Physical Distribution & Logistics. Management Bradford 2004, Vol. 34, Iss. 1/2 , p. 158–200.

Gavalda, Anna (2004) *Kimpassa*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Giddens, Anthony (1979) *Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction on Social Analysis*. London: The Macmillan Press Ltd.

Giddens, Anthony (1984) *The Constitution of Society*. Cambridge: Polity Press.

Gini, Ali (1998) *Work, Identity and Self: How We Are Formed by the Work We Do*. *Journal of Business Ethics* 1989, 17, p. 707–714.

Gioia, Dennis A.; Schultz, Majken ja Corley, Kevin G. (2000) *Organizational Identity, Image and Adaptive Stability*. *Academy of Management Review* 2000, Vol. 25, No. 1, p. 63–81.

Glynn, Mary Anna (2000) *When Cymbals Become Symbols: Conflict Over Organizational Identity Within a Symphony Orchestra*. *Organization Science*, Vol. 11, No. 3, May-June 2000, p. 285–298.

Gustavsen, Björn (1995) *Development and the Social Sciences: An uneasy relationship teoksessa Beyond Theory: Changing organizations through participation*, p. 5–30. Toim. Toulmin, Stephan; Gustavsen, Björn. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company.

Haatainen, Jaana (2003) *Bussiliikenteen kilpailuttamisen henkilöstövaikutukset. Tutkimuskohteena pääkaupunkiseudun bussiliikenne*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Hammarsten, Heli (2005) "Nokia palautti matriisimuodin". *Talouselämä*, 28.11.2005.

Harisalo, Risto ja Stenvall, Jari (2002) Luottamus ja epäluottamus kunnanhallituksen päätöksenteossa. *Suomen Kuntaliitto Acta* nro 151.

Harjula, Heikki ja Prättälä, Kari (2004) *Kuntalaki – tausta ja tulkinnat*. Helsinki: Talentum.

Harrison, Alan Thomas; Simpson, Ruth ja Kaler, Priya (2005) Emotions in the Organisation: The Psychological Contract of Hotel and Catering Workers. *International Journal of Work Organisation and Emotion* 2005, Vol. 1, No. 1, p. 87-102.

Haslam, Alexander S.; Postmes, Tom ja Ellemers, Naomi (2003) More than a Metaphor: Organizational Identity Makes Organizational Life Possible. *British Journal of Management*, Vol. 14, p. 357–369.

Hatch, Mary Jo (1993) The Dynamics of Organizational Culture. *Academy of Management Review* 1993, 18, p. 657–693.

Hatch, Mary Jo ja Schultz, Majken (1997) Relations between Organizational Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing* 1997, Vol. 31, No. 5/6, p. 356–365.

Hatch, Mary Jo ja Schultz, Majken (2002) The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations* 2002, Vol. 55, p. 986–1 018 teoksessa *Organizational Identity: A Reader* (2004), p. 377–403. Toim. Hatch, Mary Jo ja Schultz, Majken. Oxford: Oxford University Press.

Hattersley, Michael (1997) *The Managerial Art of Telling a Story*. Harvard Management Update, January 1997.

Heikkilä, Titi (1998) *Muutosmyrsky – Pankkifuusio työntekijöiden kokemuksena*. Report Nro 7. Helsinki University of Technology, Department of Industrial Management and Work and Organizational Psychology. Espoo: Otamedia Oy.

Heikkilä, Titi (2001) *Tarinat organisaatioiden kehittämisessä*. Julkaisematon tutkimusraportti 30.11.2001.

Heikkinen, Hannu L. T. (2007) *Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksena* teoksessa *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*, s. 142–158. Toim. Aaltola, Juhani ja Valli, Raine. Juva: PS-kustannus.

Heller, Frank (1991) *Participation and Competence: A Necessary Relationship* teoksessa *International Handbook of Participation in Organizations: For the Study of Organizational Democracy, Co-operation and Self-management*. Volume II: Ownership and Participation, p. 265–281. Toim. Russell, Raymond; Rus, Veljko. New York: Oxford University Press.

Heller, Frank; Drench Pieter; Koopman Paul; Rus Veljko (1988) *Decisions in Organizations: A Three-Country Comparative Studies*. London: Sage Publications.

Herrbach, Olivier ja Kosmala, Katarzyna (2005) *Identification vs. Disidentification: What Does It Mean To Be A Professional?* *Academy of Management Proceedings*.

Herman, David (2009) *Basic Elements of Narrative*. Oxford: Wiley-Blackwell.

Hildebrandt, Herbert W. ja Snyder, Richard D. (1981) The Pollyanna Hypothesis in Business Writing: Initial Results, Suggestions for Research. *The Journal of Business Communication* 1981, Vol. 18, No. 1, p. 5–15.

Hirschfeld, Robert R. ja Field, Hubert S. (2000) Work Centrality and Work Alienation: Distinct Aspects of a General Commitment to Work. *Journal of Organizational Behavior*, Nov 2000, Vol. 21, Iss. 7, p. 789–800.

Hochschild, Arlie Russell (1983) *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. California: University of California Press.

Hochschild, Arlie Russell (1997) *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. New York: Metropolitan Books, Henry Holt and Company.

Hochschild, Arlie Russell (2003) *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Twentieth Anniversary Edition. California: University of California Press.

Hochschild, Arlie Russell (2005) “Rent a Mom” and Other Services: Markets, Meaning and Emotions. *International Journal of Work Organisation and Emotion* 2005, Vol. 1, No. 1, p. 74–86.

Hodgkinson, Gerard P. ja Healey, Mark P. (2008) Cognition in Organizations. *Annual Review of Psychology* 2008, Vol. 59, p. 387–417.

Hogg, Michael A. ja Terry, Deborah J. (2000) Social Identity and Self-categorization Processes in Organizational Contexts. *Academy of Management Review* 2000, Vol. 25, No. 1, p. 121–140.

Holstein, James A ja Gubrium, Jaber F. (2002) Active Interviewing teoksessa *Qualitative Research Methods*, p. 112–126. Toim. Weinberg, Darin. Malden: Blackwell Publishers.

Humphreys, Michael ja Brown, Andrew D. (2002) Narratives of Organizational Identity and Identification: A Case Study of Hegemony and Resistance. *Organization Studies* 2002, Vol. 23, No. 3, p. 421–447.

Huuhtanen, Jarmo (2005) ”Palmian arvioidaan häviävän jopa puolet kilpailutuksista”. *Helsingin Sanomat*, 12.4.2005.

Huuhtanen, Jarmo (2006) ”Valtataistelu ja riidat ajoivat Palmian johdon kriisiin”. *Helsingin Sanomat*, 19.12.2006.

Hyvärinen, Matti (1994) *Viimeiset taistot*. Tampere: Vastapaino Oy.

Hyvärinen, Matti (2006) Towards a Conceptual History of Narrative teoksessa *The Travelling Concept of Narrative*, p. 20–41. Toim. Hyvärinen, Matti; Korhonen, Anu ja Mykkänen, Juri. Helsinki: Helsinki Collegium for Advanced Studies.

Hänninen, Vilma (2000) *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.

Iivonen, Jyrki (2007) ”Julma historia Riihimäen mahtisuvusta – Paloheimon perheyritys epäonnistui monella rintamalla”. *Helsingin Sanomat*, 30.10.2007.

Israel, Joachim (1974) *Vieraantumisen: Marxista nykysosiologiaan*. Makrososiologinen tutkielma. Helsinki: KKn kirjapaino.

Jalonen, Harri (2007) *Kuntaorganisaatio valinkauhassa – kohti tehokasta ja luovaa asioiden valmistelua*. Turun Ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 36.

Jensen, Rolf (2000) *The Dream Society*. New York: McGraw-Hill.

Jermier, John M. (1985) "When the Sleeper Wakes": A Short Story Extending Themes in Radical Organization Theory. *Journal of Management* 1985, Vol. 11, No. 2, p. 67–80.

Kahn, William A. (1990) Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, Dec 1990, Vol. 33, No. 4, p. 692–724.

Kanungo, Rabindra N. (1992) Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business. *Journal of Business Ethics*, May 1992, Vol. 11, No. 5–6, p. 413–422.

Karasek, Robert A.; Triantis, Konstantinos P. ja Chaudry, Sohail S. (1982) Co-worker and Supervisor Support as Moderators of Associations Between Task Characteristics and Mental Strain. *Journal of Occupational Behavior*, Apr 1982, Vol. 3, No. 2, p. 181–200.

Kierkegaard, Sören (1941) *Sickness unto Death*. Princeton: Princeton University Press.

Kinnunen, Kalle (2008) "Onko se kännissä?" *Helsingin Sanomat*, Nyt-liite 12.12.2008.

Kohn, Melvin L. (1976) Occupational Structure and Alienation. *The American Journal of Sociology*, Vol. 82, No. 1, p. 111–130.

Korczynski, Marek (2003) Communities of Coping: Collective Emotional Labour in Service Work. *Organization*, February 2003, Vol. 10 (1), p. 55–79.

Korvajärvi, Päivi (2001) Arlie Russell Hochschild: Emotionaalinen työ, sukupuoli ja vapaa-aika teoksessa *Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjiä*, s. 201–222. Toim. Hänninen, Vilma; Partanen, Jukka ja Ylijoki, Oili-Helena. Jyväskylä: Vastapaino.

Kosmala, Katarzyna ja Herrbach, Olivier (2006) The Ambivalence of Professional Identity: On Cynicism and Jouissance in Audit Firms. *Human Relations*, October 2006, Volume 59 (10), p. 1 393–1 428.

Kotter, J.P. ja Cohen, D.S. (2002) *The Heart of Chance: The Real Stories of How People Change Their Organizations*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Scholl Press.

Kreiner, Glen E. (2002) Operationalizing and Testing the Expanded Model of Identification. *Academy of Management Proceedings* 2002.

Kreiner, Glen E. ja Ashforth, Blake E. (2004) Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*. Chichester: Feb 2004, Vol. 25, Iss. 1, p. 1–27.

Kreiner, Glen E.; Hollensbe, Elaine C. ja Sheep, Mathew L. (2006a) On the Edge of Identity: Boundary Dynamics at the Interface of Individual and Organizational Identities. *Human Relations*, October 2006, Volume 59 (10), p. 1 315–1 341.

Kreiner, Glen E.; Hollensbe, Elaine C. ja Sheep, Mathew L. (2006b) Where Is the “Me” among the “We”? Identity Work and the Search for Optimal Balance. *Academy of Management Journal* 2006, Vol. 49, No. 5, p. 1 031–1 057.

Kuprenas, John A. (2003) Implementation and Performance of a Matrix Organization Structure. *International Journal of Project Management* Vol. 21, Iss. 1, p. 51–62.

Kurtti, Reetta (2006) Organisaatiokulttuurin metaforatutkimus metalliteollisuudessa. 11 tapaustutkimusta suomalaisissa pk-yrityksissä. VTT Tiedotteita 2238. Espoo: Otamedia Oy.

Kärreman, Dan ja Alvesson, Mats (2001) Making Newsmakers: Conversational Identity at Work. *Organization Studies* 2001, Vol. 22, No. 1, p. 59–89.

Kärreman, Dan ja Alvesson, Mats (2004) Cages in Tandem: Management Control, Social Identity, and Identification in a Knowledge-Intensive Firm. *Organization* 2004, Volume 11 (1), p. 149–175.

Laakso-Manninen, Ritva (1998) Human Resource Management In Downsizing -a case study of the effects of specific HRM actions in downsizing from the viewpoint of personnel and managers. Turku: Kirjapaino Grafia Oy.

Laitinen, Matti (1998) Interventio ja muutos kokoonpanotyössä. Siirtyminen itseohjautuviin ryhmiin teollisuusyrityksessä. Helsingin yliopiston Kasvatustieteenlaitoksen tutkimuksia 160.

Laitinen, Matti (1999) Kertovan muutosselonteon menetelmä. *Aikuiskasvatus* 1999, 3, s. 204–211.

Lambert, Susan J. (2000) Added Benefits: The Link Between Work-Life Benefits and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal* 2000, Vol. 43, No. 5, p. 801–815.

La Guardia, Jennifer G.; Ryan, Richard M.; Couchman, Charles E. ja Deci, Edward L. (2000) Within-Person Variation in Security of Attachment: A Self-Determination Theory Perspective on Attachment, Need Fulfillment, and Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology* 2000, Vol. 79, No. 3, p. 367–384.

Langer, Ellen J. (1989) *Mindfulness*. USA: A Merloyd Lawrence Book.

Lee, Thomas W. (1999) *Using Qualitative Methods in Organizational Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Leo, Vic (1999) *A Light Touch and a Long View teoksessa The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*. New York: Doubleday Currency.

Lichtenstein, Benjamin B., Uhl-Bien, Mary; Russ, Marion; Seers, Anson; Orton, James Douglas ja Schreiber, Craig (2006) *Complexity Leadership Theory: An Interactive Perspective on Leading in Complex Adaptive Systems*. *E:CO Issue*, Vol. 8, No. 4, p. 2–12.

Lincoln, Yvonna S. ja Guba, Egon G. (2000) *Paradigmatic Controversies, Contradictions and Emerging Confluences teoksessa Handbook of Qualitative Research*, p. 163–188. Toim. Denzin, Norman K. ja Lincoln, Yvonna S. Thousand Oaks, NJ: Sage.

Lintukangas, Seija; Manninen, Marjaana; Mikkola-Montonen, Annikki; Palojoki, Päivi; Partanen, Merja ja Partanen, Raija (2007) *Kouluruokailun käsikirja: laatuveikkeitä koulutyöhön*. Helsinki: Opetushallitus.

Lonkila, Markku ja Silvonen Jussi (2002) *Laadullinen tekstianalyysi ATLAS/TI 4.2 ohjelmalla*: <http://kaljaasi.it.helsinki.fi/keltal/valt/atlas/> (versio 25.4.2002)

Lyons, Paul (2008) *The Crafting of Jobs and Individual Differences*. *Journal of Business and Psychology*, September 2008, Vol. 23, Iss. 1–2, p. 25–36.

Lönnqvist, Jouko (2002) *Johtajan ja johtamisen psykologiasta: kohti parempaa ihmisten johtamista*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Macey, William H. ja Schneider, Benjamin (2008) The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, Vol. 1, p. 3–30.

Mankell, Henning (2008) *Ajan rannalla*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Mantere, Saku; Sillince, John A.A. ja Hämäläinen, Virpi (2007) Music as metaphor for organizational change. *Journal of Organizational Change Management* 2007, Vol. 20, No. 3, p. 447–459.

Marion, Russ ja Uhl-Bien, Mary (2001) Leadership on complex organizations. *The Leadership Quarterly* 12 (2001), p. 389–418.

Marjala, Pauliina (2009) Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus. *Acta Universitatis Ouluensis C Technica* 315. Oulu: Oulu University Press.

Marx, Karl ja Engels, Friedrich (1888, suomenkielinen versio 1970) *Valitut teokset I*. Moskova: Edistys.

Masuch, Michael (1985) Vicious Circles in Organizations. *Administrative Science Quarterly* (30), p. 14–33.

Matlin, Margaret W. ja Gawron, Valerie J. (1979) Individual Differences in Pollyannaism. *Journal of Personality Assessment*, 1979, Vol. 43, No. 4, p. 411–412.

May, Douglas R; Gilson, Richard L ja Harter, Lynn M (2004) The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Mar 2004, Vol. 77, p. 11–37.

Mayer, Roger C. ja Gavin, Mark B. (2005) Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop While the Employees Watch the Boss? *Academy of Management Journal* 2005, Vol. 48, No. 5, p. 874–888.

Mehran, Marsha (2006) *Lumoavien mausteiden kahvila*. Scanbook, Ruotsi: Helmi Kustannus.

Melville, Herman (1853, suomenkielinen versio 1999) *Bartleby*. Helsinki: Tamavuoren kirjapaino.

Miller, Jody ja Glassner, Barry (2004) The "inside" and the "outside", Finding Realities in Interviews teoksessa *Qualitative Research. Theory, Method and Practice*, p. 123–139. Toim. Silverman, David. London: Sage Publications Ltd. 2. painos.

Miller, Gale; Dingwall, Robert ja Murphy, Elizabeth (2004) Using Qualitative Data and Analysis: Reflections on Organizational Research teoksessa *Qualitative Research. Theory, Method and Practice*, p. 325–341. Toim. Silverman, David. London: Sage Publications Ltd. 2. painos.

Mintzberg, Henry (1990) *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*. Lontoo: Prentice-Hall.

Mirvis, Philip H. (1985) Negotiations after the Sale: The Roots and Ramifications of Conflict in an Acquisition. *Journal of Occupational Behavior*, 74, p. 152–156.

Misik, Robert (2006) *Marx jokamiehelle*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Moller, Arlen C.; Ryan, Richard M. ja Deci, Edward L. (2006) Self-Determination Theory and Public Policy: Improving the Quality of Consumer Decisions Without

Using Coercion. *American Marketing Association*, Spring 2006, Vol. 25, No. 1, p. 104–116.

Munro Fraser, John (1976) Participation or Alienation. *Industrial and Commercial Training* 1976, Vol. 8, Iss. 5, p. 198–201.

Neal, Arthur G. ja Rettig, Salomon (1963) Dimensions of Alienation Among Manual and Non-Manual Workers. *American Sociological Review*, Vol. 28, No. 4, p. 599–608.

Neal, Arthur G. ja Seeman, Melvin (1964) Organizations and Powerlessness: A Test of the Mediation Hypothesis. *American Sociological Review*, Vol. 29, No. 2, p. 216–226.

Nietzsche, Friedrich (1954) *Thus Spoke Zarathustra teoksessa The Portable Nietzsche*, toim. Walter Kaufman. New York: Penguin.

O'Driscoll, Michael P.; Pierce, Jon L. ja Coghlan Ann-Marie (2006) The Psychology of Ownership. *Group & Organization Management*, June 2006, Vol. 31, Issue 3, p. 388–416.

Olesen, Henning Salling (2001) Professional Identity as Learning Processes in Life History. *Journal of Workplace Learning* 2001; 13, 7/8, p. 290–297.

Pablo, Amy L.; Reay, Trish; Dewald, James R. ja Casebeer, Ann L. (2007) Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector. *Journal of Management Studies*, July 2007, Vol. 44, No. 5, p. 687–708.

Patton, Michael Quinn (1990) *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Newbury Park: Sage Publications. 2. painos.

Parris, Melissa A. ja Vickers, Margaret H. (2005) Working in Teams: The Influence of Rhetoric-From Sensemaking to Sadness. *Administrative Theory and Praxis*. Hayward, Jun 2005, Vol. 27, Iss. 2, p. 277–300.

Pierce, Jon L; Kostova, Tatiana ja Dirks, Kurt T. (2001) Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations. *Academy of Management Review* 2001, Vol. 26, No. 2, p. 298–310.

Pierce, Jon L.; O’Driscoll, Michael P. ja Coghlan, Anne-Marie (2004) Work Environment Structure and Psychological Ownership: The Mediating Effects of Control. *The Journal of Social Psychology* 2004, 144 (5), p. 507–534.

Pierce, Jon L. ja Rodgers, Loren (2004) The Psychology of Ownership and Work-Owner Productivity. *Group & Organization Management*, October 2004, Vol. 29, No. 5, p. 588–613.

Pitkänen, Jaakko (2006) Jännitteet kulttuurien törmätessä, yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print.

Pitkänen, Sari H. (2003) ATLAS.TI – laadullisen aineiston tietokoneohjelman kevyet käyttöohjeet:

<http://www.joensuu.fi/opetusteknologiakeskus/koulohj/oppimat/atlasti/index.htm>
(27.5.2003)

Plowman, Donde Ashmos; Baker, LaKami T.; Beck, Tammy E.; Kulkarni, Mukta; Solansky, Stephanie Thomas ja Travis, Deandra Villarreal (2007a) Radical Change Accidentally: The Emergence and Amplification of Small Change. *Academy of Management Journal* 2007, Vol. 50, No. 3, p. 515–543.

Plowman, Donde Ashmos; Solansky, Stephanie; Beck, Tammy E.; Baker LaKami; Kulkarni, Mukta ja Travis, Deandra Villarreal (2007b) The role of leader-

ship in emergent, self-organization. *The Leadership Quarterly* 18 (2007), p. 341–356.

Polkinghorne, Donald E. (1995) *Narrative Configuration in Qualitative Analysis* teoksessa *Life History and Narrative*, p. 5–24. Toim. Hatch, J. Amos ja Wisniewski, Richard. London: The Framer Press.

Ponteva, Katariina (2006) *Hukkaan heitettyä aikaa ja rahaa vai todellinen apu: henkilöstön tukeminen organisaatiomuutoksessa*. Licensiaatin työ. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu.

Ponteva, Katariina (2008) *Henkilöstön selviytyminen avoimeen kilpailuun siirtäessä: case Palmia*. <http://www.tsr.fi/tutkimus/tutkittu/hanke.html?id=105152>

Pratt, Michael G. (2000) *The Good, the Bad, and the Ambivalent: Managing Identification among Amway Distributors*. *Administrative Science Quarterly*, September 2000, Vol. 45, p. 456–493.

Pratt, Michael G. ja Ashforth, Blake E. (2003) *Fostering Meaningfulness on Working and at Work* teoksessa *Positive Organizational Scholarship, Foundations of a New Discipline*, p. 309–327. Toim. Cameron, Kim S.; Dutton, Jane E. ja Quinn, Robert E. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Pratt, Michael G. ja Foreman, Peter O. (2000) *Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities*. *Academy of Management Review* 2000, Vol. 25, No. 1, p. 18–42.

Pratt, Michael G.; Rockmann, Kevin W. ja Kauffmann, Jeffrey B. (2006) *Constructing Professional Identity: The Role of Work and Identity Learning Cycles in The Customization of Identity Among Medical Residents*. *Academy of Management Journal* 2006, Vol. 49, No. 2, p. 235–262.

Pugh, Douglas S. (2001) Service with a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter. *Academy of Management Journal* 2001, Vol. 44, No. 5, p. 1018–1027.

Raeste, Juha-Pekka (2006) "Tunteiden ronski johtaja". *Helsingin Sanomat*, 21.5.2006.

Rafaeli, Anat (1989) When Cashiers Meet Customers: An Analysis of the Role of Supermarket Cashiers. *Academy of Management Journal* 1989, Vol. 32, No. 2, p. 245–273.

Rafaeli, Anat ja Sutton, Robert I. (1990) Busy Stores and Demanding Customers: How Do They Affect The Display of Positive Emotion? *Academy of Management Journal* 1990, Vol. 33, No. 3, p. 623–637.

Ragin, Charles C. (1994) *Constructing Social Research*. Thousand Oaks: Sage.
Raittila, Hannu (2005) *Pamisoksen purkaus*. Juva: WSOY.

Ranki, Anneli (2000) *Henkilöstön selviytyminen kriisiytyneessä organisaatiossa*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Ravasi, Davide ja Schultz, Majken (2006) Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, June 2006, Vol. 49, No. 3, p. 433–458.

Reger, Jo (2004) Organizational "Emotion Work" Through Consciousness-Raising: An Analysis of a Feminist Organization. *Qualitative Sociology*, Vol. 27, No. 2, Summer 2004, p. 205–222.

Rhoades, Linda ja Eisenberger, Robert (2002) Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology* 2002, Vol. 87, No. 4, p. 698–714.

Rhodes, Carl ja Brown, Andrew D. (2005) Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7, Iss. 3, p. 167–188.

Rimminen, Mikko (2004) *Pussikaljaromaani*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rivas, Lynn May (2002) *Invisible Labors: Caring for the Independent Person* teoksessa *Global Woman: Nannies, Maids and Sex Workers in the New Economy*, p. 70-84. Toim. Ehrenreich, Barbara ja Hochschild, Arlie Russell. London: Granta Books.

Roberts, Laura Morgan; Dutton, Jane E.; Spreitzer, Gretchen M.; Heaphy, Emily D. ja Quinn, Robert E. (2005) Composing The Reflected Best-self Portrait: Building Pathways for Becoming Extraordinary in Work Organizations. *Academy of Management Review* 2005, Vol. 30, No. 4, p. 712–736.

Rogers, Jackie Krasas (1995) Just a Temp: Experience and Structure of Alienation in Temporary Clerical Employment. *Work and Occupations*, May 1995, Vol. 22, No. 2, p. 137–166.

Rousseau, Denise M. (1998) Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 19, p. 217–233.

Rousseau, Jean-Jaques (1993) *Emile*. London: Everyman.

Rutherford, Brian A. (2005) Genre Analysis of Corporate Annual Report Narratives. A Corpus Linguistics-Based Approach. *Journal of Business Communication*, Vol. 42, No 4, Oct. 2005, p. 349–378.

Ryan, Richard M. ja Deci, Edward L. (2000a) Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, January 2000, Vol. 55, No. 1, p. 68–78.

Ryan, Richard M. ja Deci, Edward L. (2000b) The Darker and Brighter Sides of Human Existence: Basic Psychological Needs as a Unifying Concept. *Psychological Inquiry* 2000, Vol. 11, No. 4, p. 319–338.

Ryan, Richard M. ja Deci, Edward L. (2001) On Happiness and Human Potentials: A review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology* 2001, Vol. 52, p. 141–166.

Ryan, Richard M. ja Deci, Edward L. (2006) Self-Regulation and the Problem of Human Autonomy: Does Psychology Need Choice, Self-Determination, and Will? *Journal of Personality* 2006, Vol. 74, No. 6, p. 1 557–1 585.

Saarinén, Esa (1985) *Länsimaisen filosofian huipulta huipulle Sokrateesta Marxiin*. Juva: WSOY.

Saastamoinen, Mikko (1999) Narratiivinen sosiaalipsykologia – teoriaa ja menetelmiä teoksessa *Hegelistä Harreen, narratiivista Nudistiin*. Toim. Eskola, Jari. *Kuopion yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteet* 10, s. 165–192.

Sarros, James C.; Tanewski, George A.; Winter, Richard P.; Santora, Joseph C. ja Densten, Iain L. (2002) Work Alienation and Organizational Leadership. *British Journal of Management*, Vol. 13, p. 285–304.

Savaspuro, Miia (2007) "Miten minusta tuli minä?" Kauppalehti Optio, 11.10.2007.

Schein, Edgar H. (1992) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Schein, Edgar H. (1999) *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Schein, Edgar H. (2001) *Yrityskulttuuri – selviytymisopas*. Tampere: Tammer-Paino.

Schmitt, Richard (2003) *Alienation and Freedom*. Colorado: Westview Press.

Scott, Susanne G. ja Lane, Vicki R. (2000) A Stakeholder Approach to Organizational Identity. *Academy of Management Review* 2000, Vol. 25, No. 1, p. 43–62.

Seeman, Melvin (1959) On The Meaning of Alienation. *American Sociological Review* 24, p. 783–791.

Seeman, Melvin (1966) Alienation, Membership, and Political Knowledge: A Comparative Study. *Public Opinion Quarterly*, Fall 66, Vol. 30, Iss. 3, p. 353–367.

Seeman, Melvin (1967) On the Personal Consequences of Alienation in Work. *American Sociological Review*, p. 273–285.

Seeman, Melvin (1975) Alienation Studies. *Annual Review of Sociology*, 1, p. 91–123.

Senge, Peter M. (1994) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday Currency.

Senge, Peter M. (1999) *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*. New York: Doubleday Currency.

Sennett, Richard (1999) *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in The New Capitalism*. New York: W.W. Norton & Company, Inc.

Silverman, David (2001) *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London: Sage. 2. painos.

Sköldböck, Kaj (1994) *Tales of Change: Public Administration Reform and Narrative Mode*. *Organization Science*, Vol. 5, No. 2, May 1994, p. 219–238.

Sluss, David M. ja Ashforth, Blake E. (2007) *Relational Identity and Identification: Defining Ourselves Through Work Relationships*. *Academy of Management Review* 2007, Vol. 32, No. 1, p. 9–32.

Smelser, Neil (1963) *Theory of Collective Behavior*. Illinois: Glencoe.

Snowden, David (2000) *Story Delling: an Old Skill in a New Context*. *Business Information Review*.

Stake, Robert E. (1995) *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Strauss, Anselm ja Corbin, Juliet (1990) *Basics of Qualitative Research: Grouded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park: Sage Publications.

Stewart, Thomas (1998) The Cunning Plots of Leadership. *Fortune*, September 7. <http://www.pathfinder.com/fortune/1998/980907/lea.html>.

Sveningsson, Stefan ja Alvesson, Mats (2003) Managing Managerial Identities: Organizational Fragmentation, Discourse and Identity Struggle. *Human Relations*, Oct 2003, Vol. 56 (10), p. 1 163–1 193.

Tajfel, Henri ja Turner, John (1979) An Integrative Theory of Intergroup Conflict. Reprinted from *The Social Psychology of Intergroup Relations* edited by William G. Austin and Stephen Worchel (1979: 38–43) teoksessa *Organizational Identity: A Reader* (2004), p. 56–65. Toim. Hatch, Mary Jo ja Schultz, Majken. Oxford: Oxford University Press.

Talja, Heli (2006) *Asiantuntijaorganisaatio muutoksessa*. VTT Publications 620. Helsinki: Edita Prima Oy.

Tally, Robert T. Jr. (2009) Reading the Original: Alienation, Writing, and Labor in “Bartleby, the Scrivener” teoksessa *Bloom’s Literary Themes: Alienation*, p. 1–10. Toim. Bloom, Harold. New York: Bloom’s Literary Criticism.

Teerikangas, Satu (2006) *Silent Forces in Cross-Border Acquisitions – An Integrative Perspective on Post-Acquisition Integration*. Helsinki: Yliopistopaino.

Tracy, Sarah J. (2000) Becoming A Character For Commerce. *Management Communication Quarterly*, August 2000, Vol. 14, No. 1, p. 90–128.

Tsoukas, Haridimos ja Chia, Robert (2002) On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, September-October 2002, Vol. 13, No. 5, p. 567–582.

Tynjälä, Päivi (1991) Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja Kasvatus 22, s. 5–6, 387–398.

Van Dyne, Linn ja Pierce, Jon L. (2004) Psychological Ownership and Feelings of Possession: Three Field Studies Predicting Employee Attitudes and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, June 2004, Vol. 25, Issue 4, p. 439–459.

Vandevalle, Don; Van Dyne, Linn ja Kostova, Tatiana (1995) Psychological Ownership: An Empirical Examination of Its Consequences. *Group and Organizational Management*, June 1995, Vol. 20, No. 2, p. 210–226.

Van Vugt, Mark; Hogan, Robert ja Kaiser, Robert B. (2008) Leadership, Followership, and Evolution. Some Lessons from the Past. *American Psychologist*, April 2008, Vol. 63, No. 3, p. 182–196.

Vickers, Margaret H. ja Parris, Melissa A. (2007) "Your Job No Longer Exist!": From Experiences of Alienation to Expectations of Resilience – A Phenomenological Study. *Employ Respons Rights J* (2007): 19, p. 113–125.

Voss, Zannie Giraud; Gable, Daniel M. ja Voss, Glenn B. (2006) Organizational Identity and Firm Performance: What Happens When Leaders Disagree About "Who We Are?". *Organization Science*, November-December 2006, Vol. 17, No. 6, p. 741–755.

Väkevä, Valtteri (2007) "Päivän lounas 1,70". *Helsingin Sanomat*, NYT-liite, 26.10.2007.

Wagner, Stephen H.; Parker, Christopher P. ja Christiansen, Neil D. (2003) Employees That Think and Act Like Owners: Effects of Ownership Beliefs and Be-

haviors on Organizational Effectiveness. *Personnel Psychology*, Winter 2003, Vol. 56, Issue 4, p. 847–871.

Weber, Max (1946) *From Max Weber: Essays in sociology* (ed. Hans H. Gerth and C. Wright Mills). New York: Oxford University Press (translation of original published 1924).

Weber, Max (1947) *The Theory of Social and Economic Organization* (ed. A.H. Henderson and Talcott Parsons). Glencoe, Ill.: Free Press (translation of original published 1924).

Weick, Karl E. (1995) *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Weick, Karl E. ja Quinn, Robert E. (1999) Organizational Change and Development. *Annual Reviews Psychology*, 1999, 50, p. 361–386.

Weick, Karl E.; Sutcliffe, Kathleen M. ja Obstfeld, David (2005) Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, Vol. 16, No. 4, July-August 2005, p. 409–421.

Weil, Elizabeth (1999) Every Leader Tells a Story. *Fast Company*, Issue 15. <http://fastcompany.com./online/15/rftf.html>.

Welch, Jack with Byrne, John A (2001) *Jack. What I've Learned Leading a Great Company and Great People*. London: Headline Book Publishing Ltd.

Wheen, Francis (2007) *Marxin Pääoma*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Whetten, David A. (2006) Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity. *Journal of Management Inquiry*, September 2006, Vol. 15, No. 3, p. 219–234.

Wrzesniewski, Amy ja Dutton, Jane E. (2001) Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review* 2001, Vol. 26, No. 2, p. 179–201.

Wrzesniewski, Amy; Dutton, Jane E. ja Debebe, G. (2003) Interpersonal Sense-making and the Meaning of Work. *Research in Organizational Behavior* 2003, Vol. 25, p. 93–135.

Yin, Robert K. (1993) *Application of Case Study Research*. Applied Social Research Methods Series. Volume 34. Newbury Park: Sage Publications.

Yin, Robert K. (1994) *Case Study Research. Design and Methods*. Second Edition. Applied Social Research Methods Series. Volume 5. Thousand Oaks: Sage Publications.

Ylikoski, Matti (1995) *Työyhteisö muutosmurroksessa: ihmisyyden muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa*. Mikkeli: Länsi-Savo Oy. 4. painos

Muut lähteet

Harisalo, Risto (2008) sähköpostiviesti tutkijalle 9.2.2009.

Helsingin kaupungin organisaatiopäällikkö Vesa Paavolan konsultointi mm. 17.2.2004

Helsingin kaupungin www-sivut (www.hel.fi)

Palmian henkilöstölehti Palmikko, www-sivut (www.palmia.fi) ja intranet

Aikajärjestyksessä seuraavat asiakirjat

Asiakirja 1: Helsingin kaupunki, mietintö 31.3.1995: Opetusviraston palvelukeskuksen ja kiinteistöviraston kiinteistöpalvelukeskuksen työnjako ja yhteistyö

Asiakirja 2: Helsingin kaupunginkanslia, talous- ja suunnitteluosasto, selvitys 29.9.1995: Tukipalveluallianssi: selvitys kiinteistönhoidon organisaation kehittämisestä

Asiakirja 3: Helsingin kaupunki, talous- ja suunnitteluosasto: selvitys kiinteistönhoidon organisaation kehittämisestä, yhteenveto lausunnoista 2.2.1996

Asiakirja 4: Helsingin kaupunki, tukipalveluiden organisaatiotyöryhmä: raportti 31.3.1998

Asiakirja 5: Helsingin kaupunginhallitus: mietintö 2.8.1999

Asiakirja 6: Helsingin kaupunginkanslia, talous- ja suunnitteluosasto: muistio 23.10.2001

Asiakirja 7: Triar Group Oy: Selvitys Helsingin kaupungin ruokapalveluiden järjestämisestä 31.3.2000

Asiakirja 8: Helsingin kaupunginkanslia, henkilöstöosasto: yt-neuvottelupöytäkirja 12.6.2001

Asiakirja 9: Helsingin kaupunginhallitus: kaupunginvaltuuston esityslista 29.5.2002: asia 6, mietintö 20.5.2002

Asiakirja 10: Helsingin kaupunginvaltuuston pöytäkirja 29.5.2002

Asiakirja 11: Helsingin kaupunginvaltuuston pöytäkirja 9.10.2002

Asiakirja 12: Helsingin kaupunki, palvelukeskustyöryhmä: raportti 11.12.2002

Asiakirja 13: Helsingin kaupungin palvelukeskuksen hallinnon perustamissuunnitelma 7.10.2002

Asiakirja 14: Helsingin kaupunginvaltuuston pöytäkirja 25.5.2005

Liitteet

liite 1: kirje haastatelluille > kysymysten teemat

Hei!

Kiitos, että saan haastatella Sinua!

Tässä ohjaavia kysymyksiä haastatteluuni. Älä ota näitä kysymyksiä ns. liian raskaasti/vakavasti ja valmistaudu haastatteluun "liikaa". Osaat kyllä kertoa itsestäsi ja muutokseen liittyvistä tunnoistasi.

1. Kuka olet? Sinun tarinasi Palmiassa.

2. Tutkitaan yhdessä Palmian syntytarinaa ja katsotaan, miten se on vaikuttanut Sinuun ja Sinun työhösi: mitä muutoksia se on tuonut työhösi jne.

3. Muutos & oma selviytymisesi siinä: Miten olet selvinnyt Palmian muutoksissa? Mikä on auttanut?

4. Muutos ja työyhteisön selviytyminen siinä: Minkälainen on työyhteisösi? Miten olette porukkana selvinneet muutoksista? Mikä teitä on auttanut?

5. Tukitoimet muutoksissa: Mitä tukea olet saanut/kokenut saavasi muutoksen eri vaiheissa? Mitä on ollut tarjolla? Mihin olet osallistunut?

- Jos olet kokenut saavasi tukea tai olet osallistunut erilaisiin/johonkin tukitoimiin, niin mitä hyötyä niistä on ollut? Ovatko ne olleet riittäviä?

- Jos tukitoimet eivät mielestäsi ole olleet riittäviä, niin mitä olisit kaivannut ja miksi?

- Jos taas tuntuu siltä, että et ole saanut mitään tukea eikä mitään ole tarjottu, niin mietitään yhdessä, miksi näin on käynyt.

6. Tuki henkilöltä: Keneltä sait tukea muutosten aikana? Jos et mielestäni saanut sitä keneltäkään, keneltä olisit sitä halunnut ja miksi?

Jutellessamme tulee varmaan esille paljon muitakin muutokseen liittyviä juttuja, joita haluat minulle kertoa. Nämä ovat kuitenkin ne teemat, joihin haluan kuulla juuri Sinun näkemyksesi. Ei siis ole olemassa oikeita ja vääriä vastauksia. On vain Sinun totuutesi ja sen juuri haluan kuulla. Yritän muodostaa noin 40 erilaisen palmialaisen haastattelun avulla kokonaiskuvan tilanteesta.

Tapaamisiin sopimuksemme mukaan luonasi!

Kati:)

Katariina Ponteva (henkilöstöpäällikkö)
 Palmia/henkilöstöpalvelut
 PL 9500
 00099 Helsingin kaupunki
 käytösosoite: Kaikukatu 2C, HKI 53 (huone 118)
 puh. 09 3102 7165 / 050 559 2800
 faksi 09 3108 6486
 e-mail: katariina.ponteva@palmia.fi
www.palmia.fi

liite 2: haastatellut (tiedot 31.12.2004 tilan- teesta)										
rooli	ikä	haastpvä	ollut töissä x vuotta	nainen	mies				nimikkeet	
1. työntekijä	57	25.5.2004	23	1					aluepäällikkö	3
2. työntekijä	39	11.6.2004	7	1					ammattityöntekijä	1
3. työntekijä	57	16.6.2004	21		1				huoltomekaanikko	1
4. työntekijä	40	18.6.2004	7		1				huoltomestari	1
5. työntekijä	55	18.6.2004	20		1				keittiöapulainen	1
6. esimies	58	5.7.2004	32		1				keittäjä-emäntä	1
7. esimies	36	6.7.2004	5	1					kiinteistöhoitaja	3
8. työntekijä	37	8.7.2004	5	1					kouluisäntä	4
9. esimies	58	9.7.2004	35		1				palveluohjaaja	3
10. esimies	50	13.7.2004	30		1				palvelupäällikkö	2
11. esimies	49	14.7.2004	10		1				päälouottamusmies	1
12. työntekijä	46	15.7.2004	6	1					ravintolapäällikkö	2
13. esimies	36	16.7.2004	2	1					ravintopäällikkö	2
14. esimies	45	20.7.2004	14	1					ruokapalvelu(ammatti)työntekijä	3
15. esimies	46	22.7.2004	13	1					ruokapalveluesimies	1
16. työterveyshuolto		22.7.2004			1				toimitilahuoltaja	5
17. työterveyshuolto		12.8.2004			1				toimitusjohtaja	1
18. esimies	53	20.8.2004	21		1				työsuojelupäällikkö	1
19. esimies	43	7.10.2004	15	1					työsuojeluvaltuutettu	1
20. esimies	47	12.10.2004	5		1				työterveyshoitaja	1
21. esimies	60	13.10.2004	25	1					työterveyspsykologi	1
22. esimies	54	4.11.2004	33		1				vastaava kouluhuoltaja	1
23. esimies	44	17.11.2004	5	1					yksikön johtaja	3
24. työntekijä	44	19.11.2004	7	1					yksikön sihteeri	1
25. työntekijä	50	22.11.2004	5		1					44

26. työntekijä	58	26.11.2004	20	1					
27. työntekijä	57	1.12.2004	27	1					
28. työntekijä	38	7.12.2004	5	1					
29. työntekijä	42	7.12.2004	9		1				
30. työntekijä	61	17.12.2004	27	1					
31. työntekijä	52	22.12.2004	6	1					
32. työntekijä	33	27.12.2004	5	1					
32. työntekijä	55	27.12.2004	24	1					
33. työntekijä	55	30.12.2004	2	1					
34. työntekijä	52	31.12.2004	34	1					
35. työntekijä	46	5.1.2005	2		1				
36. työntekijä	45	7.1.2005	2		1				
37. työntekijä	40	11.1.2005	8	1					
38. työntekijä	60	12.1.2005	12	1					
39. työntekijä	48	12.1.2005	9	1					
40. esimies	56	24.1.2005	30	1					
41. työntekijä	59	26.1.2005	42	1					
42. työntekijä	59	26.1.2005	6		1				
43. työntekijä	58	26.1.2005	15		1				
summa	2078		631	28	16				
ka	49,48		15,02						

Kaupungin ja organisaation omien tilastojen mukaan keski-ikä organisaatiossa vuonna 2004 oli 46,3 vuotta. Eniten oli 50-59-vuotiaita. Suurin osa oli ollut organisaatiossa töissä 5-9 vuotta, seuraavaksi eniten oli 15-19 vuotta työskennelleitä. Naisia oli noin 70 % henkilöstöstä. Vakituudessa työsuhteessa oli 76 % työntekijöistä. Catering-palveluissa oli lukumääräisesti eniten ruokapalvelutyöntekijöitä ja kouluhuoltajia, kiinteistöhuolto-palveluissa kouluisäntiä ja kiinteistöhoitajia, siivouspalveluissa taas toimitilahuoltajia.

liite 4: esimerkkejä ensimmäisistä omista aineiston koodauksista

Code: 0. samaistuminen

Created: 18.04.07 16:16:11 by Super

Modified: 11.06.07 11:57:19

Quotations: 93

Code: 1. epäusko

Created: 18.04.07 16:32:26 by Super

Modified: 11.06.07 11:44:09

Quotations: 48

Code: 2. epätoivo

Created: 18.04.07 16:17:54 by Super

Modified: 11.06.07 10:17:07

Quotations: 26

Code: 3. turhautuminen

Created: 18.04.07 16:15:30 by Super

Modified: 11.06.07 12:23:25

Quotations: 58

Code: 4. kyynisyys

Created: 18.04.07 16:36:32 by Super

Modified: 11.06.07 11:57:07

Quotations: 30

Code: 5. välinpitämättömyys

Created: 18.04.07 16:14:37 by Super

Modified: 06.06.07 10:58:31

Quotations: 22

Code: 6. välivaihe

Created: 18.04.07 16:17:06 by Super

Modified: 11.06.07 09:43:41

Quotations: 6

	0. SAMAISTUMI	1. EPÄUSKO	2. EPÄTOIVO	3. TURHAUTUM	4. KYYNISYYS	5. VÄLINPITÄM	6. VÄLIVAIHE	YHTEENSÄ
P 1	5	2	1	2	2	0	1	13
P 2	1	0	0	2	1	0	0	4
P 3	2	1	0	0	0	0	0	3
P 4	3	2	0	2	0	0	0	7
P 5	2	0	0	0	0	0	0	2
P 6	3	1	0	0	0	0	0	4
P 7	0	0	0	5	0	0	0	5
P 8	3	1	0	1	0	1	0	6
P 9	0	0	2	2	0	0	0	4
P10	4	0	0	3	0	0	0	7
P11	6	1	0	8	1	0	0	16
P12	1	0	0	0	1	0	0	2
P13	4	3	0	3	0	0	0	10
P14	1	3	0	0	2	0	0	6
P15	1	1	1	1	1	0	0	5
P16	0	0	0	0	0	0	1	1
P17	1	1	0	0	3	0	0	5
P18	1	1	0	2	2	2	0	8
P19	1	1	0	0	0	0	0	2
P20	3	0	0	0	0	0	0	3
P21	0	1	3	1	0	0	0	5
P22	2	2	0	1	0	0	0	5
P23	2	0	3	0	0	0	0	5
P24	0	2	1	2	4	2	0	11
P25	0	0	0	1	1	0	0	2
P26	1	2	2	3	3	1	0	12
P27	3	0	2	0	0	1	1	7
P28	3	1	0	1	0	0	0	5
P29	5	3	2	4	0	1	0	15
P30	0	0	0	2	2	3	1	8
P31	2	0	1	1	3	6	0	13
P32	1	2	1	1	0	1	0	6
P33	2	0	0	0	0	0	0	2
P34	0	1	3	2	3	0	0	9
P35	2	1	1	1	0	2	1	8
P36	5	2	1	1	0	0	0	9
P37	6	2	0	0	0	2	0	10
P38	2	1	1	1	0	0	1	6
P39	6	4	0	0	0	0	0	10
P40	2	1	0	1	0	0	0	4
P41	1	1	0	2	0	0	0	4
P42	5	3	1	2	1	0	0	12
P43	1	1	0	0	0	0	0	2
YHTEENSÄ	93	48	26	58	30	22	6	283

P 6: - 6:3 [Oon Palmiassa niin kauan, kun ..] (102:104) (Super)
Codes: [0. samaistuminen]

Oon Palmiassa niin kauan, kun se halua mua pitää. Tykkään tehdä tätä työtä. Oon ollu 34+risat vuotta töissä. Sinä aikana on tullu kaikenlaista. Mä tykkään kaikenlaisista uudistuksista.

P39: - 39:1 [Parasta, että kaikki asiakkaat..] (25:28) (Super)
Codes: [0. samaistuminen]

Parasta, että kaikki asiakkaat on kehu ruokaa. Eihän meidän tarte niille kertoo, että reseptit tulee suoraan ohjelmasta. Mä aina sanonkin, että tänään meidän keittiömestari on loihtinu tällasen fantastisen ruuan. Mikä hymyilyttää. Se tekee vaan hyvää, että vähän mussuttaa. Ketäs ne sitten haukkus, jos ei Palmiaa!

P13: - 13:2 [Kyl me esimiehet ihmeteltiin, ..] (103:106) (Super)
Codes: [1. epäusko]

Kyl me esimiehet ihmeteltiin, että mitä nyt on tapahtumassa. Saatiin kuulla, että vanhoja HCläisiä lähti ja lähtee edelleen. Miettii vaan, että mitä on tapahtunu. Mistäs sen tietää. On voinu olla jollekin otolliset ajat lähtee. Siinä mielessä, mutta ne vaan sattu samaan aikaan.

P26: - 26:2 [Kaikki usko, että se kaatuu ta..] (52:53) (Super)
Codes: [1. epäusko]

Kaikki usko, että se kaatuu taas. Puhuttiin, että kiinteistö ja siivous menis eri yksiköihin. Kukaan ei halunnu PALKEen.

P29: - 29:3 [Vasta loppuvuonna, kun se hyvä..] (39:40) (Super)
Codes: [1. epäusko]

Vasta loppuvuonna, kun se hyväksyttiin, niin sitten vasta alettiin uskoa. Ei työntekijäporukassa vielä kään uskottu.

P23: - 23:4 [Ootettiin vaan, että mitä ne p..] (53:53) (Super)
Codes: [2. epätoivo]

Ootettiin vaan, että mitä ne pöllöt päättää ja mennään sen mukaan.

P42: - 42:2 [Jossain vaiheessa –se oli viss..] (91:96) (Super)
Codes: [2. epätoivo]

Jossain vaiheessa –se oli vissiin tammi-helmikuussa- mulla sitten rusahti. Kenttäkin lamaanu. Vuoden alussa haluttiin hirveesti vastauksia asiakkaan ja työntekijöiden puolelta. Kun mulla ei ollu vastauksia, niin se tuntu ihan hirveeltä. Sit hyvätkin tiimit alko repeemään. Tuli vähän aikaa sellanen tunne, että mitä tässä ollaan tekemässä: ollaanko tätä ajamassa alas, mitä johto ja esimiehet halua. Menin omien esimiesten luokse, mutta nekin vaan nosteli hartioitaan. Sit sitä tuli paniikkihäiriöinen olo.

P11: - 11:15 [Kyl tää yhteishenki: me kulute..] (141:142) (Super)
Codes: [3. turhautuminen]

Kyl tää yhteishenki: me kulutetaan täällä helvetisti aikaa siihen, että käydään läpi munauksia. Energiat pitäis käyttää onnistumisiin.

P15: - 15:4 [Kun ennen sai vaikuttaa enemmän..] (169:170) (Super)
Codes: [3. turhautuminen]

Kun ennen sai vaikuttaa enemmän siihen työhön, mitä teki, se oli paljon mielekkäämpää. Ei saada poiketa enää mihinkään. Kaikissa kouluissa pitää olla ihan samanlaista.

P30: - 30:6 [Meidän puoli ajetaan alas. ..] (107:110) (Super)
Codes: [4. kyynisyys]

Mul on sellanen tunne, että tää on lopun alkuu. Tää kaatuu koko juttu tai ainakin meidän puoli. Nythän on menossa tää... tää kilpailutus. Koko ajanhan kuulee kaikenlaista tuolta opetuspuolelta. Kun huhut liikkuu, niin nehän paisuu. Nyt on sellanen tunne, että tää loppuu koko tää juttu.

P31: - 31:4 [Ei mua tommoset riennot hirvee..] (54:55) (Super)
Codes: [4. kyynisyys]

Ei mua tommoset riennot hirveesti kiinnostaa. Ei oo mitään järkee. Tommosii turhii paskanjauhajia ei tarvii pyytää puhumaan. Onko turhempaa rahan menoa.

P24: - 24:7 [Mä oon aika haluton tekeem muo..] (109:110) (Super)
Codes: [5. välinpitämättömyys]

Mä oon aika haluton tekeen muiden hommia. Se ei oo kauheen innostavaa.

P31: - 31:8 [Ei tällaset muutokset, että jo..] (81:82) (Super)
Codes: [5. välinpitämättömyys]

Ei tällaset muutokset, että joku firman nimi muuttuu, hetkauta mua.

P27: - 27:1 [Tehtiin töitä vaan. XX varm..] (29:30) (Super)
Codes: [6. välivaihe]

Tehtiin töitä vaan. XX varmaan tiesi, mutta ei puhunu meille mitään. Ei ollu palavereita. Ei tuu mieleen ees lehtiä, joissa olis kerrottu.

P30: - 30:5 [Mä tykkään tehdä töitä, mut emm..] (77:79) (Super)
Codes: [6. välivaihe]

Mä tykkään tehdä töitä, mut emmä muuten oo kiinnostunu työpaikan asioista. Kyllä niistä aina jotain kuulee. Emmä niistä jaksa ottaa selvää.

liite 5: tapahtumat, jotka vaikuttivat organisaation syntyyn

- 4.1.1995 johtajistotoimikunta asetti työryhmän selvittämään opetusviraston palvelukeskuksen ja kiinteistöviraston kiinteistöpalvelukeskuksen työnjakoja
- 31.3.1995 lopputulos selvityksestä: laajennetaan tarkastelua > selvitetään niiden muuttaminen liikelaitoksiksi
- 24.5.1995 johtajistotoimikunta pyysi kaupunginkanslian tarkastus- ja suunnitteleluosastolta uuden selvityksen asiasta
- 29.9.1995 lopputulos uudesta selvityksestä: muutetaan organisaatioiden osat samaan alikonserniin kuuluviksi liikelaitoksiksi
- 25.10.1995 johtajistotoimikunta pyysi lausunnot lautakunnilta selvityksestä
- 2.2.1996 yhteenveto lautakuntien lausunnoista: lautakunnat olivat erimielisiä
- 19.11.1997 kaupunginjohtaja asetti työryhmän selvittämään opetusviraston palvelukeskuksen, kiinteistöviraston kiinteistöpalvelukeskuksen ja sosiaali- ja terveydenhuollon kiinteistöpalvelukeskuksen yhdistämisestä yhdeksi liikelaitokseksi
- 31.3.1998 lopputulos selvityksestä: on olemassa kolme toteuttamiskelpoista ideaa organisaatioiden yhdistämisestä
- 22.6.1998 kaupunginkanslia pyysi lausunnot lautakunnilta selvityksestä
- 25.1.1999 yhteenveto lautakuntien lausunnoista: lautakunnat olivat erimielisiä > asiaa valmisteltiin eteenpäin

- 19.5.1999 kaupunginvaltuusto käsitteli aloitetta ateriapalvelujen kilpailuttamisesta
- 20.9.1999 kaupunginhallitus hylkäsi organisaatioiden yhdistämisesityksen
- 25.11.1999 kaupunginjohtaja tilasi kokonaisselvityksen ruokapalvelujen tilanteesta
- 22.11.2000 johtajisto käsitteli selvitystä: kaupunginkanslian talous- ja suunnitteluosasto sai tehtäväksi valmistella selvityksen pohjalta organisaatioiden yhdistämistä (oli olemassa viisi vaihtoehtoa yhdistämiseksi)
- 12.6.2001 käytiin YT-neuvottelut organisaatioiden yhdistämisestä
- 23.10.2001 kaupunginkanslia pyysi lausunnot lautakunnilta YT-neuvotteluista
- 4.4.2002 yhteenveto lautakuntien lausunnoista: lautakunnat olivat suhteellisen yksimielisiä organisaatioiden yhdistämisestä
- 29.5.2002 kaupunginvaltuusto päätti perustaa liikepalvelulautakunnan alaisuuteen 1.1.2003 alkaen Helsingin palvelukeskuksen ja toimitusjohtajan viran
- 5.6.2002 kaupunginjohtaja asetti työryhmän, jonka tehtävänä oli mm. valmistella liikepalvelulautakunnalle esitys perustettavan palvelukeskuksen jakautumisesta alayksiköihin ja tehdä esitykset organisaatiomuutoksen edellyttämistä henkilöstösiirroista
- 28.8.2002 työryhmä esitti jakautumista neljään osastotaseiseen alayksikköön
- 5.9.2002 liikepalvelulautakunta hyväksyi esityksen

9.10.2002 kaupunginvaltuusto valitsi uuden liikelaitoksen toimitusjohtajan

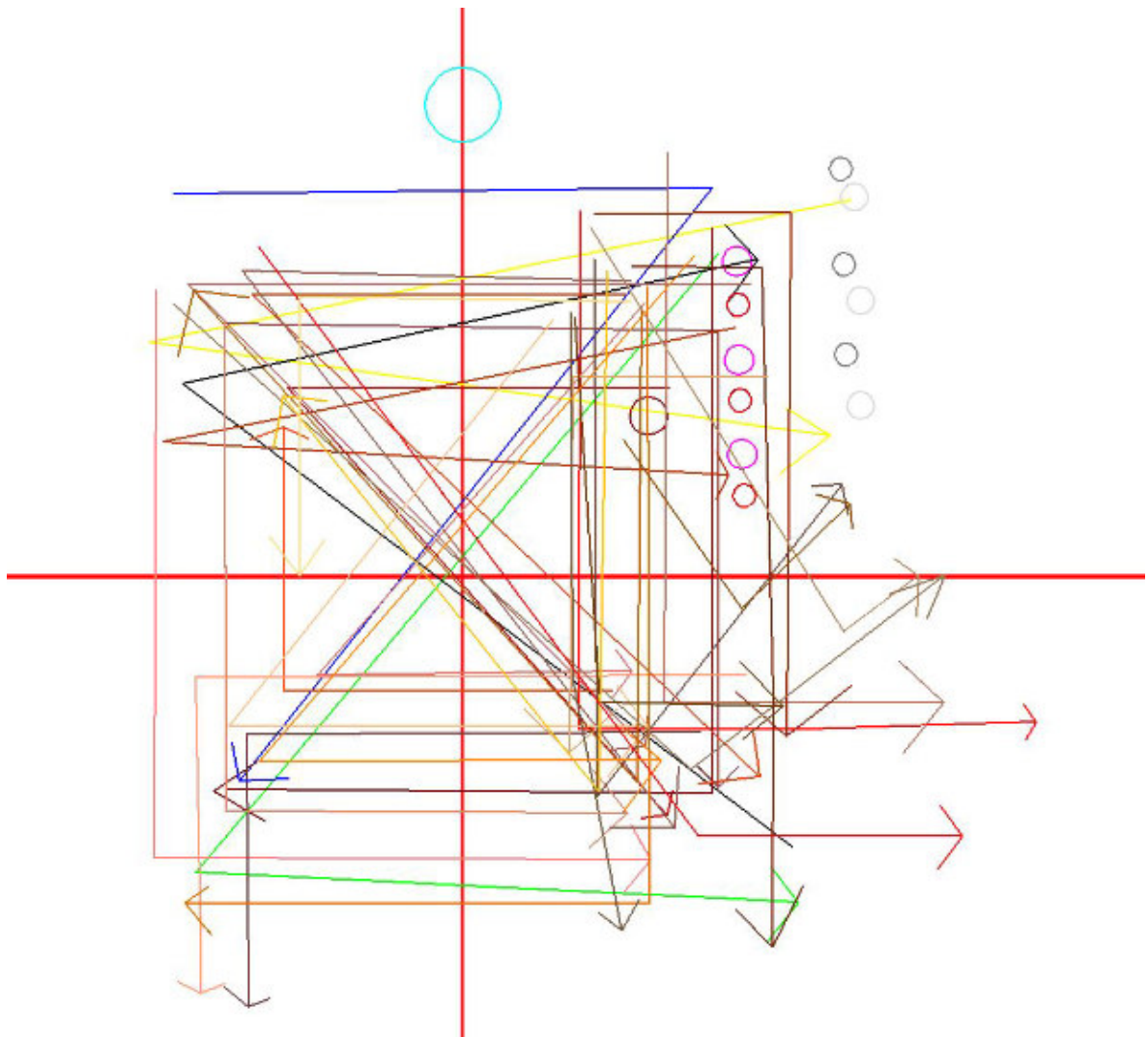
23.10.2002 työryhmä esitti kaupunginjohtajalle perustamiseen liittyvät henkilöstösiirrot

1.11.2002 kaupunginjohtaja hyväksyi henkilöstösiirtoesityksen

1.1.2003 uusi liikelaitos aloitti

liite 6:

kartta tarinoiden liikehdinnästä vieraantumis- ja samaistumisakseleilla



Liite 7: mikrotarinoiden henkilöitä tutkijan mielestä muistuttavat kaunokirjalliset vastineet

Koulun keittäjän tarina

Ullan ja muiden catering-palveluiden työntekijöiden tunnelmia kuvaa hyvin ote Marsha Mehran (2006) kirjasta Lumoavien mausteiden kahvila.

*”Marjan jutteli vielä hetken Fionan kanssa ja rauhoittui hieman. Sit-
ten hän laski luurin paikalleen ja alkoi silputa persiljaa, korianteria ja
minttua. Hän sekoitti yrittä kulhossa lampaanjauhelihan, sipulin ja
mausteiden kanssa. Liha purskahteli hänen sormiensa välissä ja
tuntui lämpimältä mudalta, joka tirsui paljaiden varpaiden välistä
kuumana kesäpäivänä. Sekoittamisen tuttu rytmi rauhoitti Marjanin
mieltä. ja kun hän lisäsi lihapullat kuuman liemen joukkoon, hänen
toivonsa kiisi jo korkealla.”*

Vaikka muutos vaikutti keittäjien perustyöhön hyvin vähän, vaivasi asiat silti joi-
takin. Työtään tekemällä epävarmuus haihtui. Oli helpompi olla, kun teki sellais-
ta, mitä osasi. Kiinnittyminen omaan työhön auttoi.

Kouluisännän tarina

Hannu Raittilan (2005) Pamisoksen purkaus -kirjassa jäteveden puhdistamoon töihin menevän Jaska ilmentää erityisesti kiinteistöhuollossa työskentelevien tunteja.

”Huomasin laitosmiesten tarkkailevan käyttäytymistäni kahvipöydässä. Iskin käteni korvapuustiin ja haukkasin siekailematta niin ison pallan pullaa kuin suuhuni mahtui. Niitä rupesi naurattamaan. Pureskelin suuni tyhjäksi ja sanoin, että ei minua paska pelota. Ne nauroivat ja tuntui taas hyvältä kuulua johonkin, olla mukana työporukassa ja ruveta tekemään jotakin todellista. Sanoin, että tämänhän näyttää olevan mielenkiintoista hommaa. Työnjohtaja väitti, etten edes arvaa kuinka mielenkiintoista.”

On tärkeää tehdä merkityksellistä työtä ja olla osa porukkaa. Kun sitten pääsee perille työstä ja työyhteisöstä, on tärkeää saada tietoa työhön liittyvistä olennaisista asioista. Työntekijät arvostavat sitä, että heille kerrotaan keskeneräisiäkin heidän omaan työelämäänsä liittyviä uutisia.

”Mattila kutsui luokseen ja ilmoitti, että uudistukset teknisen toimen hallinnonalalla astuvat voimaan vuoden alusta. Hän ei ole informoinut asiasta, koska neuvottelut ovat olleet kaiken aikaa käynnissä ja monenlaiset huhut muutenkin vaikeuttaneet hankalaa vääntöä. Sitovaa tiedottamisvelvoitetta ei ole ollut, koska työsuhteessani ei tapahdu välittömästi mitään muutosta ellen itse halua. Kuinka minä voin tietää, mitä haluan, kun en edes tiedä mistä on kysymys? Mattila kertoi, kuinka Rakennusvirasto aikoo ulkoistaa puhdistamojen prosessinvalvonnan ja toiminnot siirtyvät perustettavan yhtiön tuottamiksi ostopalveluiksi. Minusta on kyllä aika iso muutos ja tiedottamisen paikka, jos ihmisen työnantaja vaihtuu.”

Toimistosiivoojan tarina

Anna Gavaldan (2004) Kimpassa-kirjassa siivoojien arkea kuvataan tavalla, jonka uskoisi erityisesti perussiivoustyötä tekevien haastateltavienkin allekirjoittavan.

"Menetkö viidenteen?" "Juupa juu..." "Minkäs takia viides kerros on aina sinun hommia? Ei semmoinen ole reilua" Et saa alistua! Haluatko että minä puhun pomolle? Katso kun minua ei hetkauta vaikka se mitä huutaa! Ei vaisinkaan! Minua ei hetkauta!" "Ei kiitos. Viides tai jokin muu kerros, sama se minulle..." Siivoojat eivät pitäneet viidennestä kerroksesta, koska siellä olivat pomot ja erilliset työhuoneet. Toisten kerrosten avokonttorit, "oupen speissit" niin kuin Bredartin akka sanoi, olivat helpompia ja ennen kaikkea nopeampia siivota."

Kirjan päähenkilö tekee työnsä hyvin, mutta ei ole kiinnostunut tai ei uskalla keskustella omaa työtään koskevista asioista esimiehensä kanssa. Samaistuminen organisaatioon on toissijaista. Kiinnittyminen työhön oli toisille elintärkeää, toiset suhtautuivat siihen välinpitämättömästi.

Esimiehen tarina

Kiinteistöpalvelujen työntekijöistä erityisesti huoltomiehet eli suuri osa tämän kuvattavan esimiehen pitkäaikaisista alaisista oli monessa mielessä kuin Mikko Rimmisen (2004) Pussikaljaromaanin Marsalkka, Lihi ja Henninen. Rankkojenkin kokemusten ja kovien puheiden takaa kuului huumoria ja myötämielisyyttä erilaisia asioita kohtaan: maailma ei ole heistäkään läpensä paha, vaikka kiro sanat ja negatiivisuus voisivat niin antaa ymmärtääkin.

”Se ei kuitenkaan jäänyt hirveämmin märehtimään törmäysasiaa, siinä kai kuitenkin oltiin voittopuolisesti tyytyväisiä siihen että yhteen-törmäys sen uhkaavan vastaantulijan kanssa oli onnistuttu välttämään. Asiaintolan näin ollen jatkettiin matkaa, korttelinväliä jota yhä oli pitkälti, Helsinginkatu jota oli tietysti vielä pitemmälti, kaupunginosien välistä matkaa jota oli kaikkiaan niin pitkälti, että se oli jo aika käsitteellistä.”

Eli ns. tosimiesten maailmassa asiat pitää vain hoitaa yksi kerrallaan ja sitten siirtyä eteenpäin ja seuraavaan asiaan. Samaistuminen organisaatioon ja kiinnittyminen työhön eivät olleet heidän elämänsä tärkeimpiä asioita.